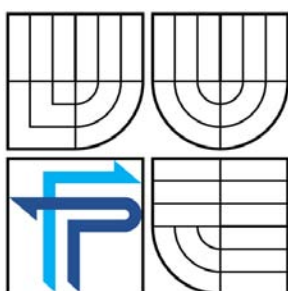


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH SYSTÉMU KOMUNIKACE VE FIRMĚ

PROPOSAL OF COMMUNICATION SYSTEM IN COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. TEREZA ČERNÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2008

Abstrakt

Diplomová práce analyzuje moderní způsob komunikace v řízení firmy.

Vytyčeným cílem je zjistit zásadní nedostatky této problematiky a nastínit případná řešení, která by vedla k posílení slabých stránek – interní komunikace.

Diplomová práce je rozdělena na tři hlavní části.

V teoretické části popisují nástroje komunikace, které jsou efektivní pro řízení obchodně provozní společnosti typu ČEPRO, a.s.

Analytická část popisuje společnost z pohledu její činnosti a zavedených nástrojů komunikace. (externí komunikace, interní komunikace, krizová komunikace, komunikace při zavádění nových projektů).

V návrhové části jsou doporučeny prvky komunikace, tak aby v rámci stávající komunikace byl vytvořen efektivní návrh systému komunikace ve firmě.

Abstract

Master's thesis analyses modern methods of communication in company management.

The objective is to discover out the crucial defects of this issue and to outline possible solutions which would improve the weaknesses – of internal communication.

The master's thesis consists of three parts:

The theoretical part is concerned about communicational instruments which have been used by the operational company ČEPRO, a.s.

The analytical part describes implementation of communicational instruments in the company. (external communication, internal communication, crisis communication and communication during the new product implementation)

The proposal part recommends appropriate elements for efficient communication within the current communication system in the company.

Klíčová slova

Komunikace, interní komunikace, externí komunikace, komunikační šumy, kód, zpětná vazba, písemná komunikace, ústní komunikace, elektronická komunikace, projev, neverbální komunikace, porada, vedení porad, komunikační prostředí, komunikační kanály, krizová komunikace

Key words

Communication, internal communication, external communication, communication noise, code, feedback, writing communication, verbal communication, electronic communication, speech, nonverbal communication, meeting, lead a meeting, communication environment, communication channel, crises communication

Bibliografická citace

ČERNÁ, T. *Návrh systému komunikace ve firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 90 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce na téma „Návrh systému komunikace ve firmě“ je původní a vypracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 23. května 2008

.....

podpis

Poděkování

Děkuji touto formou vedoucímu diplomové práce Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a cenné náměty.

Rovněž děkuji panu Ing. Janu Klechovi vedoucímu střediska společnosti ČEPRO, a. s. Střelice u Brna, který mi umožnil odbornou praxi na svém pracovišti a za ochotu a materiál, který mi poskytl.

OBSAH

ÚVOD.....	8
VYMEZENÍ CÍLŮ	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	10
1.1 CHARAKTERISTIKA KOMUNIKACE	10
1.1.1 Význam komunikování	10
1.1.2 Základní pojmy používané v komunikaci	11
1.1.3 Proces komunikace	12
1.2 PŘENOS INFORMACÍ.....	16
1.2.1 Volba média.....	16
1.3 ÚSTNÍ KOMUNIKACE	19
1.4 VIZUÁLNÍ KOMUNIKACE V MANAGEMENTU	20
1.5 INTERNÍ KOMUNIKACE - PORADA	21
1.5.1 Příprava porady.....	23
1.5.2 Sestavení programu porady.....	23
1.5.3 Zásady vedení porady.....	25
1.5.4 Vyhodnocení porady.....	27
1.6 KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDÍ FIRMY	28
1.6.1 Interní komunikace	31
1.6.2 Komunikační kanály v podniku.....	33
1.6.3 Komunikace s veřejností – externí komunikace.....	34
1.7 KRIZOVÁ KOMUNIKACE	36
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	39
2.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISIKA FIRMY ČEPRO, a. s.	39
2.1.1 Organizační struktury.....	42
2.1.2 Orgány společnosti	44
2.1.3 Organizační struktura.....	46
2.2 POPIS STŘEDISKA STŘELICE.....	48
2.2.1 Popis organizační struktury.....	51
2.2.2 Formy komunikace mezi vedením společnosti a podřízenými středisky.....	52
2.3 INTERNÍ KOMUNIKACE VE STŘEDISKU STŘELICE	54
2.4 KRIZOVÁ KOMUNIKACE	56
2.4.1 Externí komunikace – havarijní plán.....	59
2.4.2 Interní komunikace – firemní intranet	60
2.4.3 Rozbor události – porada provozního ředitele	60
2.4.4 Rozbor události – středisko Střelice	61
2.5 KOMUNIKACE V RÁMCI ZÁVÁDĚNÍ NOVÝCH PROJEKTŮ	64
2.5.1 Biopaliva.....	64
2.5.2 Objednávkový systém MARS+	66
2.5.3 Platební karta EUROOIL	68
2.5.4 Akreditovaná laboratoř	69
2.5.5 Cvičení ropné nouze	70

3 NÁVRH SYSTÉMU KOMUNIKACE	71
3.1 NÁVRH SYSTÉMU INTERNÍ KOMUNIKACE	71
3.1.1 <i>Doporučení a návrhy zlepšení komunikace mezi vedením společnosti a podřízenými středisky</i>	71
3.1.2 <i>Doporučení a návrhy na zlepšení interní komunikace v řídicí činnosti střediska</i>	76
3.1.3 <i>Doporučení ostatních nástrojů interní komunikace</i>	77
3.2 DOPORUČENÍ V RÁMCI KRIZOVÉ KOMUNIKACE	79
3.3 NÁVRH SYSTÉMU KOMUNIKACE V RÁMCI ZAVÁDĚNÍ NOVÝCH PROJEKTŮ	81
3.3.1 <i>Biopaliva</i>	81
3.3.2 <i>Objednávkový systém MARS+</i>	83
3.3.3 <i>Platební karta EUROOIL</i>	84
3.3.4 <i>Akreditovaná laboratoř</i>	84
3.3.5 <i>Cvičení ropné nouze</i>	85
ZÁVĚR	86
Seznam použitých zdrojů	88
Seznam obrázků	89

ÚVOD

Diplomovou práci na téma „Návrh systému komunikace ve firmě“ jsem zpracovávala ve společnosti ČEPRO, a. s. – středisko 09 Střelice u Brna.

Téma jako takové nelze hodnotit bez toho, aniž bych poznala základní principy a mechanismy fungování vlastní společnosti, její rozsah, podnikatelský plán, ale i problémy a stanovení cíle.

Dá se říci, že díky okolnostem, ale i přístupu jednotlivých vedoucích pracovníků střediska 09 Střelice, společnosti ČEPRO, a. s., jsem měla možnost jednotlivé činnosti rámcově poznat, seznámit se s nimi, ale i přehodnotit a především konzultovat.

Vlastní téma „Návrh systému komunikace ve firmě“ se mi zpočátku zdálo příliš široké ve svém teoretickém pojetí, ale postupně při seznámení se s konkrétní činností ve společnosti, jsem si začala postupně uvědomovat tu část komunikace, která má skutečný vliv na podnikatelskou praxi.

Firma má své poslání, má své řídicí mechanismy, má nastavené formy a postupy jednotlivých činností, které mají vést k efektivnímu plnění úkolů a z toho vyplývajícimu optimálnímu hospodářskému výsledku.

Je to právě komunikace, respektive vlastní řízení, které buď funguje dobře a pak lze hovořit o optimální činnosti všech oblastí, nebo funguje částečně, či špatně a pak jakékoliv mechanismy i dobře nastavené nemají patřičný efekt.

Z tohoto pohledu jsem se snažila přistupovat k vlastnímu poznání chodu jmenované firmy (především mnou sledované jednotky – středisko 09 Střelice) a takto má vlastní praxe probíhala. Souběžně jsem i zpracovávala jednotlivé kapitoly vlastní diplomové práce, kterou následně předkládám.

VYMEZENÍ CÍLŮ

Cílem diplomové práce je navrhnout systém komunikace ve firmě Č EPRO, a.s., která v rámci své působnosti a organizačního členění má rozvinutou stávající komunikaci interní i externí. Mým úkolem bylo analyzovat současný stav, vytipovat silné a slabé stránky a doporučit návrhy komunikace v jednotlivých oblastech.

V teoretické části je cílem zaměřit se na problematiku komunikace v podnikovém managementu společnosti, která je svým charakterem obchodně provozní, má celorepublikovou působnost, má své samostatné organizační jednotky v rámci centrálního řízení a je strategického charakteru.

V analytické části je cílem popsat charakter společnosti, tak aby byla zřejmá forma stávajícího systému komunikace.

V návrhové části je cílem doporučit na základě předešlého zjištění slabých a silných stránek takové prvky komunikace, které o jednotlivých zpracovaných kapitolách zefektivní jak vlastní komunikaci tak jednotlivé projekty a činnosti, které jsou v diplomové práci popsány.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 CHARAKTERISTIKA KOMUNIKACE

„Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů.“¹

Komunikace vychází z latinského slova *communis*, který znamená společný.

„**Komunikace** je víc než pouhé poskytování a příjem informací, nutností je aktivní účast obou stran, ke skutečné komunikaci dochází, když je informace pochopena jak byla míněna. Management je bez komunikace nemyslitelný, teprve prostřednictvím komunikace se celý proces řízení uvádí do pohybu: manažer je seznámen s úkolem, doplňuje si potřebné informace a po výběru určité varianty řešení se jeho rozhodnutí dostane prostřednictvím komunikace k vykonavateli, dojde k realizaci (implementace) a rovněž komunikací je zajištěna kontrola.“²

1.1.1 Význam komunikování

„Komunikování (komunikace) se zpravidla chápe velmi zúženě jako výměna nebo přenos informací. Bližší je ale význam s někým na určité informaci participovat, z čehož je patrná aktivní účast obou stran, **skutečná komunikace probíhá tehdy, když příjemce zprávu od původce (sdělujícího) pochopí tak, jak byla míněna.**

V rámci podniku můžeme na komunikaci nazírat z různých úhlů a v různých souvislostech. Kdo je komu povinován předávat zprávy, sdělení, rozhodnutí, informace? Jakými způsoby k tomuto předávání dochází? Ústně? Písemně? Pomocí pošty nebo e-mailu? Pokud dojde k setkání více pracovníků, jak tato setkání probíhají? Jaká obecná sociálně psychologická pravidla komunikace jsou uplatňována? Komunikace je i přesvědčování lidí, aby jednali podle přání iniciátora, vytvářením určitých obrazů v jejich mysli, které pak ovlivňují jejich jednání. K vytváření těchto obrazů dochází, ať se o to iniciátor přičiní či nikoli. Cokoli dělá či nedělá, o něm něco vypovídá. Je tedy v jeho zájmu (v zájmu organizace) ke komunikaci v jakékoli podobě přistupovat

¹ DONNELLY, J. GIPSON, J. IVANCEVICH, J. *Management*. Grada Publishing 1997, str. 507

² VEBER, J. a kol. *Management - základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha 2000, ISBN 80-7261-029-5, str.195

aktivně. Potřeba osobních komunikačních dovedností přitom roste úměrně s postavením v organizační hierarchii.

Můžeme ale také vnímat komunikaci organizace jako celku navenek (**externí komunikace**) a dovnitř, tj. komunikaci se zaměstnanci (**interní komunikace**).

Řízení si neumíme bez komunikace představit. V každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů jakožto mantinelů vlastní interpersonální komunikace. Nezbytným je i technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky, které do jisté míry mění postupy a zvyklosti interní komunikace a výrazně mění podmínky externí komunikace. Moderní komunikační technika je tak považována za jeden z pilířů globalizace. Pod pojmem management znalostí si v dnešní době většinou představujeme sofistikované počítačové systémy. Konstrukteři si vyměňují své nápady pomocí intranetu, výrobní manažeři pomocí on-line systémů uplatňují efektivní manažerské postupy a prodejní oddělení využívá e-mailu a internetu. Velice často je však nejdůležitějším faktorem v komunikaci manažerů způsob, jak jsou v podniku organizovány útvary a lidé, jaká je organizační kultura. **Lidské, ne elektronické vazby jsou základem efektivní komunikace. Chceme-li s někým úspěšně komunikovat, musíme ho pro komunikaci získat.**³

1.1.2 Základní pojmy používané v komunikaci

„Komunikace – je to výměna informací, v užším smyslu poskytování informací. Dnes spíše používáme význam s někým o něčem participovat – z toho je patrná aktivní účast obou stran.

Partneři komunikace – každá komunikace vyžaduje sdělujícího, který má potřebu něco sdělovat a příjemce, který je vybrán jako partner pro komunikaci. Opravdová komunikace probíhá tehdy, když příjemce zprávu pochopí tak jak je míněna.

Kód – transformace do vhodné podoby pro přenos zprávy, dat, komunikované skutečnosti...Nejběžnějším kódem je jazyk. Důležitým předpokladem úspěšné komunikace je vhodný výběr kódu, aby byl znám sdělujícímu i příjemci.

³MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada Publishing, Praha 2003. ISBN 80-247-0650-4

Komunikační šumy – negativní činitele ovlivňující kvalitu komunikace

Zpětná vazba – cyklický prvek komunikace umožňující jednak systematické oboustranné propojení mezi sdělujícím a příjemcem, jednak kontrolu vnímání sdělovaných informací.⁴

1.1.3 Proces komunikace

„Původní význam slova komunikace je spojení, cesta. V tomto případě je to cesta od jednoho člověka k druhému, která slouží k přenosu myšlenek a pocitů, ať již slovem, symboly, postoji nebo jednáním. V každém případě to ale není jednorázový akt, ale jedná se o proces, který obecně prochází určitou posloupností úrovní:

- **úroveň významu**
- **úroveň kódu**
- **úroveň přenosu (sdělení a příjem)**
- **úroveň vnímání**
- **úroveň dekodování**
- **úroveň pochopení**

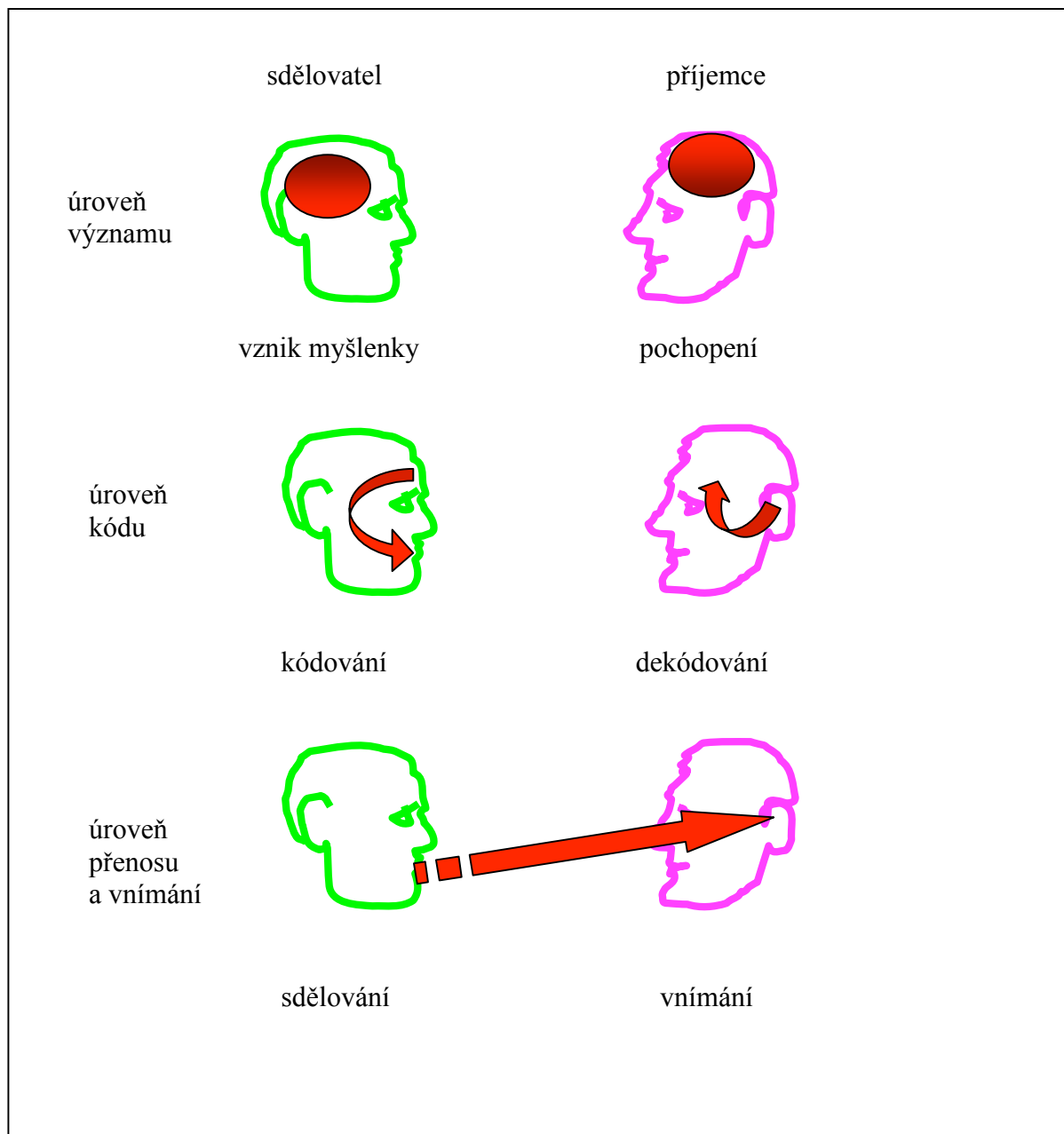
Konkrétně se jedná o kroky:

- vznik myšlenky, která má pro sdělovatele význam (záměr sdělení)
- kódování myšlenky do jazyka, který je srozumitelný příjemci
(nemusí být jen jazyk mluvený či psaný, ale také gesta, symboly, signály)
- vyslání zakódované zprávy (řeč, odeslání dopisu) a její přenos prostřednictvím komunikačního kanálu
- příjem zprávy ve formě vjemu zprostředkovaného smysly
- dekodování zprávy příjemcem

⁴ VEBER, J. a kol. *Management - základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha 2000, ISBN 80-7261-029-5

⁵ BĚLOHLÁVEK, F.- KAŠTAN P.- ŠULEŘ O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

- pochopení myšlenky ve významu, který ji přikládá příjemce“⁵



obrázek 1 – Proces komunikace

„Na každém z těchto kroků pak mohou vzniknout **komunikační bariéry způsobené šumy**, které omezují, zkreslují nebo úplně potlačují obsah sdělení:

- myšlenka může být nelogická, nepřijatelná pro příjemce
- při kódování se původce dopouští chyb z neznalosti jazyka, opomíjení podstatných částí informace, používání mnohoznačných a nejasných symbolů
- informace je vysílána příliš potichu nebo je těžko čitelná
- zvolený kanál není vhodný, přenos je narušován šumy z prostředí
- příjemce není schopen přejímat vysílanou zprávu, nevnímá části informace, špatně vidí, slyší
- příjemce prvky zprávy chybně spojuje a doplňuje o další (smyšlené) elementy, které ve zprávě postrádá
- příjemce informaci chápe odlišně, nepřijímá ji vzhledem ke svým postojům a názorům

Důsledky těchto zkreslení a neúplnosti mohou být pro organizaci velmi nebezpečné. Obranou proti takovým narušením je mechanismus zpětné vazby. Manažer, který vydává pokyny, by měl jednak zjišťovat, jak jsou přejímány v nižších úrovních (akceptace) a pak jak jsou pochopeny a uskutečňovány v praxi. (realizace). Zpětná vazba může nabývat několika úrovní, stejně jako proces komunikace:

- **zpětná vazba na úrovni vnímání** (vysílání-přijem), např. odpovědí „rozumím“, „ano“ si původce ověřuje, že adresát zprávu skutečně slyšel (odpověď „rozumím“ ale nepotvrzuje, že adresát rozumí významu zprávy-může jej chápat úplně jinak)
- **zpětná vazba na úrovni kódu** může mít charakter kompletního zopakování pokynu (pracovník je schopen opakovat úkol vedoucího slovo od slova, to ovšem neříká, že jej pochopil správně)
- **zpětná vazba na úrovni významu** ukazuje, že příjemce opravdu správně pochopil smysl sdělení (lze jej ověřit kontrolou praktického provedení příkazu-mistr zjistí, že dělník udělal práci skutečně přesně podle jeho pokynu)⁶

⁶ BĚLOHLÁVEK, F.- KAŠTAN P.- ŠULEŘ O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

„Při pouhém potvrzení vnímání nemáme jistotu, zda dotyčný slyšel opravdu všechno a zda slyšel to, co jsme řekli. Různá přeslechnutí nebo nezachycení slov mohou výrazně informaci změnit. Při potvrzení kódování jsou sice slova správně zachycena, může jim však být připisován různý význam. Výrazy pro kvantitu jako „několik“, „málo“ nebo pro kvalitu „dobrý“, „odpovídající“ mohou mít pro různé lidi různý význam. Nejcennější je proto zpětná vazba na úrovni významu.“⁷

„Patrně nejvýraznější příčinou komunikačních šumů je osobnost člověka s jeho vědomými i nevědomými záměry, cíli, vlastnostmi. V procesu přijímání informace nehraje příjemce pouze pasivní roli, ale sám údaje zpracovává, čímž dochází k celé řadě zkreslení. Informace jsou neadekvátně vybírány, organizovány a interpretovány. Při získávání informací z okolí probíhá selekce vjemů. Většinou totiž nejsme schopni absorbovat veškeré relevantní informace. Tak dochází k bezděčnému výběrovému procesu, který je ovlivněn našimi očekáváními, potřebami a přáními. Proto také pokud první dojem o člověku je negativní, máme sklon zachytit z dalších informací pouze ty, které jsou rovněž negativní, klady jsou potlačeny na nevědomé úrovni. Pozorování ukázala, že při personálním rozhovoru si posuzovatel vytváří obrázek o člověku již v prvních třech nebo čtyřech minutách. Další informace, které do tohoto rámce nezapadnou, pomíjí. Protože získané informace jsou neúplné, dochází k jejich spojování a doplňování. Ne vždy však spoje mezi informacemi odpovídají realitě. Optimisté mají sklon vysvětlovat situaci jako projev pozitivních změn, zatímco pesimisté ji podsouvají spíše negativní aspekt.“⁸

⁷ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada Publishing, Praha 2003. ISBN 80-247-0650-4

⁸ BĚLOHLÁVEK, F.- KAŠTAN P.- ŠULEŘ O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

1.2 PŘENOS INFORMACÍ

„Základní rozhodnutí při předávání informace se týká dvou oblastí: výběr optimálního média přenosu a výběru směrování informačních kanálů.

1.2.1 Volba média

Volba optimálního média (prostředku) přenosu informace je jedním z klíčových bodů efektivnosti komunikačního procesu. Kritéria pro optimální volbu média jsou:

- potřebná rychlost zprávy
- bohatství informací, které poskytuje médium
- finanční náročnost přenosu informací

Čím je problém složitější, tím bohatší informace příjemce potřebuje. Dnes v době scannerů, modemů, faxů a elektronické pošty lze rychle a efektivně přenášet i velice složité systémy poznatků za dostupnou cenu.

Použití určitého druhu komunikačního média má své výhody i nevýhody:

a) **Písemná komunikace** (dopisy, zprávy, příkazy, směrnice, články atd.)

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">• dává evidenci o odeslání a přijetí• dokáže zachytit složité myšlenky• rozšiřuje informace do řady míst• může potvrdit a objasnit ústní informaci• přesně zachycuje smlouvy a dohody	<ul style="list-style-type: none">• je pracná, zabere množství času• je více formální• nedovoluje průběžnou zpětnou vazbu• může způsobit interpretační problémy• po odeslání zprávy nejsou možné další úpravy• neumožňuje výměnu názorů a postojů

b) Ústní komunikace (konverzace, rozhovor, porada, veřejný projev, telefonní hovor)

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • přímý prostředek komunikace • výhoda fyzické blízkosti, vidění i slyšení původce • umožňuje průběžnou výměnu názorů a postojů • vhodná k přesvědčování • umožňuje přispění a účast všech přítomných 	<ul style="list-style-type: none"> • ztěžuje prosazení názorů v přítomnosti protivníků • těžko se kontroluje při účasti většího množství lidí • neposkytuje dostatek času k promyšlení věci a kvalitnímu rozhodnutí • nedává písemný záznam toho, co bylo proneseno • často vyvolává následnou diskusi o tom, co a jak vlastně bylo řečeno

c) Vizuální komunikace (grafy, tabulky, obrázky, videozáznam, modely)

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • poskytuje přidavné vizuální podněty • dokáže zjednodušit psané nebo mluvené slovo (schémata) • simuluje situace • ilustruje výklad • poskytuje vizuální záznam 	<ul style="list-style-type: none"> • obtížně se interpretuje bez doprovázejícího psaného nebo mluveného slova • vyžaduje další dovednosti v porozumění a interpretaci • může být časově i finančně náročná • je nákladná na rozšiřování • uchování může být drahé

d) **Elektronická komunikace** (internet, intranet)

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">• rychlý přenos i více subjektům• přenos velkého množství informací a možnost dalšího zpracování• přesnost• možnost průběžné zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none">• intenzita a rozsah přenášených dat často klade požadavky na čas (zahlcení)• možnost ztráty dat• možnost zneužití informací“⁹

⁹ BĚLOHLÁVEK, F.- KAŠTAN P.- ŠULEŘ O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

1.3 ÚSTNÍ KOMUNIKACE

„Ústní komunikace patří k nejrozšířenější formě komunikace. Má-li mít opodstatnění, musí se uskutečnit minimálně mezi dvěma lidmi

Mezi specifické případy ústní komunikace v jakékoliv organizaci, nejen v podniku patří projev.

Projev lze definovat jako vystoupení před více lidmi současně. Je to jedna z forem jednoduché hovorové komunikace. Tuto formu komunikace je možno si ověřit ponejvíce tréninkem a praxí. Jestliže dovedeme přesvědčivě hovořit před malou skupinou, neměli bychom mít problém vystoupit před davem.

Projev se využívá při prezentacích a přednáškách, při setkáních za účelem motivace pracovníků. Ve dvou fázích se odehrává ten projev, kdy mluvčí nejprve podá základní informace, poté následuje diskuse k tématu.

Jakkoliv je projev pro manažera důležitý, zůstává pro většinu z nich tato forma komunikace nejtěžší a neoblíbenou. Řada často jinak zkušených manažerů se raději vyhýbá vystoupení před větší skupinou lidí, protože při nich zažívají nepříjemné a špatně skrývané projevy trémy. Při své prezentaci nejsou schopni přesvědčit své nadřízené o svých kvalitách a prodat své návrhy a nápady, byť jsou sebelepší.

Přesto nás prezentování provází celou naší pracovní kariérou. První sebeprezentací bývá přijímací pohovor. Naše prezentace často rozhoduje o úspěchu či neúspěchu při jednání se zákazníkem, nástup do vedoucí funkce zpravidla začínáme proslovem s podřízenými.

Úspěšné veřejné vystoupení má tyto kroky:

- **a, příprava projevu**
- **b, vlastní projev**
- **c, vyhodnocení projevu“¹⁰**

¹⁰ DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*.
Grada Publishing, Praha 1999, ISBN 80-7169-988-8

1.4 VIZUÁLNÍ KOMUNIKACE V MANAGEMENTU

„Řeč těla je pro každého velice důležitá, neboť výrazně ovlivňuje náš případný úspěch či neúspěch v jakémkoli společenském střetu a to jak v osobním, tak i v profesním.

Význam nonverbální komunikace se odráží jak v psychologických, tak i v medicínských výzkumech. Jejich výsledky jednoznačně praví, že 80% informací získáváme zrakem, 10 % sluchem a zbytek ostatními smysly. Říká-li někdo: „Souhlasím s Vámi.“, přesto však jeho gesta jsou opačná, není složité dojít k jinému závěru. Stejně tak, jako lze klamat ve verbální komunikaci, je možné klamat i v nonverbální, ale přeci jen mnohem více lidí dokáže lhát slovně než vizuálně, neboť to je mnohem složitější a celkově náročnější.

Neverbální komunikace, nonverbální komunikace, mimoslovní komunikace či řeč těla jsou v poslední době populární termíny. Co si však pod těmito pojmy máme představit?

Neverbální komunikace je komunikace beze slov. Probíhá prostřednictvím výrazů obličeje, gest, pohybů (kinetika), způsobu držení těla, pohledů a pohybů očí, změn vzdáleností mezi komunikujícími, signálů ovládání prostoru, postojem těla (proxemika).

Pro manažery má neverbální komunikace dvojí smysl: jednak mohou poznat pocity druhé osoby během jednání a jednak mohou svůj výraz a gesta ovlivnit tak, že vytvoří u druhé osoby pozitivní dojem.

Podvědomé vnímání

Gesta, postoje a další projevy vnímáme i činíme většinou podvědomě. Většina z nás sice přemýšlí nad tím co říká, ale málokdo se soustředí na své neverbální projevy. A toto samozřejmě platí i opačně, soustředíme se na partnerova slova a na jeho hlas a méně či vůbec se soustředíme na jeho "řeč" těla. Vzhledem k tomu, že do současné doby bylo zaznamenáno více než jeden milion gest, postojů, pohledů a jiných projevů neverbální komunikace, je zřejmé, že není možné všechny tyto podněty zpracovávat vědomě a během hovoru se na všechny soustředit. Pro srovnání můžeme uvést fakt, že pro základní komunikaci v cizím jazyce stačí znát přibližně 3000 slov.¹¹

¹¹ PLAŇAVA, I. *Jak (to) spolu mluvíme /psychologie dorozumívání i nedorozumívání mezi lidmi/* Brno Masarykova Univerzita 1992, ISBN 80-210-0412-6

1.5 INTERNÍ KOMUNIKACE - PORADA

„Mnoho manažerů považuje poradu za příležitost rozdělit úkoly, často ale také jen „umýt hlavy“ podřízeným, vynutit si respekt, dát najevo, kdo je tady pánem a případně se zaposlouchat do vlastního hlasu. Úspěšný manažer si však uvědomuje, že jeho úkolem je vykonávat práci skrze jiné lidi a porada je pro splnění tohoto úkolu vynikající prostředek z několika důvodů:

- **Motivace lidí** – lidé obecně podporují taková rozhodnutí, na kterých se podíleli. Pokud dostane dobrý pracovník přesné instrukce, co a jak má udělat, pravděpodobně svůj úkol splní. Rozhodně se však bude pracovat lépe, s větší chutí a odpovědněji, pokud mu bude dána příležitost ovlivnit přijatý způsob řešení a pracovat pak podle postupu, na jehož tvorbě se podílel.
- **Předání a získání informací** – porada může být efektivním způsobem přenášení informací shora dolů, ale i zdola nahoru. Pokud manažer zvolí jen jednosměrnou komunikaci, nikdy se nedoví, proč jsou některá rozhodnutí vnímána negativně a vykonávána neuspokojivě, proč některá opatření nefungují nebo kde jsou skryty příčiny firemních problémů
- **Získání nápadů a námětů** – „Více hlav více ví“ říká lidová moudrost a něco na ní určitě je. Bohužel řada manažerů si neuvědomuje, že rozdílnost názorů je nejen přirozená, ale i potřebná. Čím více různých nápadů, názorů, podnětů, tím spíše nalezneme optimální řešení.
- **Nástroj přesvědčování** - porada by měla být formou oboustranné přímé komunikace, při které máme vynikající příležitost efektivně vyjasnit některá nedorozumění, umožnit lidem lépe pochopit připravovaná opatření, získat je pro záměry vedení, dosáhnout sdílených firemních cílů.
- **Poznání schopností lidí** – pokud dáme lidem příležitost zapojit se do hledání správného řešení, můžeme si udělat lepší obrázek o jejich znalostech, dovednostech a schopnostech a efektivněji pak můžeme plánovat a řídit další rozvoj jejich potenciálu
- **Autorita** – skutečně dobře připravená a vedená porada může manažerovi získat autoritu. Vždyť se jedná o jednu ze základních manažerských dovedností.

Na příkladu porady můžete ukázat jaký jste manažer.

- Efektivní **porada** by měla být **prospěšná** nejen **manažerovi**, ale i **účastníkovi porady**, protože mu umožňuje:
- **Získání informací** – účastník porady jednak dostává informace potřebné pro svou práci od svého nadřízeného, jednak si může vyměňovat informace s kolegy
- **Odstranění překážek v práci** – nejčastější příspěvky účastníků jsou na poradách věnovány problémům, se kterými si pracovník neví rady nebo je sám nemůže vyřešit. Projednáním na poradě může získat podporu nebo pomoc svého šéfa či kolegů, nalézt způsob řešení, obdržet potřebné zdroje nebo zázemí.
- **Zjištění očekávání interního zákazníka** – žádný člověk ve firmě nefunguje naprosto izolovaně. Každý z nás navazuje na práci někoho jiného a někdo další pracuje s výstupy z práce naší. Každý z nás má tedy v každém okamžiku ve firmě nějakého interního zákazníka a sám je někomu jinému interním zákazníkem. A protože jakost je plnění očekávání zákazníka, musíme proto tato očekávání znát. Porada je příležitostí zjistit očekávání svého nadřízeného či kolegů a případně předat jiným očekávání naše.
- **Podílet se na rozhodování** – efektivně řízená porada dává účastníkům příležitost ovlivnit přijímaná rozhodnutí, přispět k řešení problémů, spolupodílet se na tvorbě závěrů. Porada tedy může přinášet pracovníkovi pocit sebeuspokojení a zvyšovat jeho chuť do realizace přijatých rozhodnutí.
- **Získání zpětné vazby** – v průběhu porady může její účastník získat zpětnou vazbu k výsledkům své práce nejen od nadřízeného, ale i od kolegů. Může tak efektivněji korigovat svou činnost, aby byla přínosnější.
- **Výměna zkušeností** – porada může být rovněž významným fórem výměny zkušeností. Kolik času a úsilí bývá zbytečně vynakládáno na vyřešení již jednou vyřešeného! I když jsou zkušenosti našich kolegů přímo nepoužitelné, mohou být pro nás cennou inspirací.
- **Příležitost „ukázat se“** – v průběhu společného hledání řešení problémů můžeme na sebe upozornit, předvést své schopnosti a třeba tak i pozitivně ovlivnit svou další kariéru.¹²

¹² ŠULEŘ, O. *Jak řídit a vést porady*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001
ISBN 80-7226-460-5

1.5.1 Příprava porady

„Při promýšlení každé činnosti, poradu nevyjímaje, bychom si v první řadě měli uvědomit, proč tuto činnost chceme uskutečnit, čeho jí chceme dosáhnout, jak poznáme, že byla úspěšná. Teprve když máme jasno o našich cílech, můžeme začít plánovat způsob jejich dosažení. Plán porady by měl dávat odpovědi na otázky:

- **Co?** (body jednání, podklady atd.)
- **Proč?** (výsledek, rozhodnutí apod.)
- **Jak?** (způsob projednání, pořadí, atd.)
- **Kdo?** (účastníci, předsedající apod.)
- **Kdy?** (termín, trvání)
- **Kde?** (místo, vybavení)
- **Kolik?** (čas, náklady, vybavení atd.)

1.5.2 Sestavení programu porady

Při přípravě programu bychom měli mít na mysli následující zásady:

- **Návrhy účastníků** – dejte účastníkům porady příležitost ovlivnit program. Do určité doby mohou například své návrhy na zařazení určitého bodu do programu jednání podávat na dohodnutém místě.
- **Distribuce předem** – program připravte před konáním porady. Ideální je předat jej účastníkům porady dva až tři dny před jejím konáním. Účastníci se tak budou moci připravit a nachystat potřebné údaje.
- **Logické seřazení bodů** – probíraná témata seřadte v logickém pořadí tak, aby nebylo v průběhu porady nutné se vracet k předcházejícím tématům a nesnažili jste se vyřešit některý bod dříve, než je to možné.
- **Taktické pořadí** – lidé nejsou schopni hned od samého začátku podávat plný výkon. Na začátek proto zařadte bod, který je možno rychle a snadno vyřešit. Účastníci porady si vyzkoušejí týmovou práci a získají hned na počátku dobrý pocit, že to dnes půjde rychle a dobře, když během několika minut už vyřešili jeden bod programu.

Pokud ale jde o periodickou poradu, prvním bodem musí být kontrola úkolů z minulé porady! Po této rozcvičce zařadte bod nejnáročnější na kreativitu a

soustředění. Po projednání tohoto bodu se dostanou účastníci do prvního lehkého útlumu. Využijte toho k zařazení bodu konfliktního (adrenalin v krvi pomůže účastníkům překonat únavu). Nejrozsáhlejší bod, ke kterému budou chtít všichni hovořit, zařadte až k závěru porady. Lidé se sami začnou vzájemně kontrolovat, aby neodbíhali od tématu a jednali věcně a stručně. Na samotný závěr zařadte, pokud možno, nějaký sjednocující bod, který způsobí, že účastníci budou z porady odcházet s pocitem sounáležitosti.

- **Priority a dílčí cíle** - u každého bodu v programu jasně uveďte, jaká je jeho priorita, k čemu je do programu zařazen. Mohou u nich být poznámky: **k informaci, k prodiskutování nebo rozhodnutí**. K rozhodování o prioritách použijeme EISENHOWERV PRINCIP:

A – úkoly vysoce naléhavé i důležité. Tento bod jednání má nejvyšší prioritu. Jeho projednání a rozhodnutí by měla být věnována největší pozornost a největší množství času.

B – úkoly důležité, ale méně naléhavé. Tento bod by se měl přinejmenším prodiskutovat a připravit k rozhodnutí, jinak se z něj časem stane priorita A. Měli bychom se snažit vyhnout tomu, abychom jej posléze museli rozhodnout v časovém tlaku.

C – velice naléhavé, ale méně důležité. Tyto body musíme sice na poradě vyřešit, musíme ale dbát, aby jim nebylo věnováno příliš mnoho času! Většinou se jedná o body k informaci, mohou to být ale také body k rozhodnutí. V tom případě musíme u něj uvést přiměřený časový údaj. (např. 5 minut)

O – úkoly málo důležité i málo naléhavé. Těmto záležitostem bychom zřejmě neměli věnovat pozornost a čas a zařazovat je do programu jednání jen výjimečně.

- **Dostatečná podrobnost** – zvolte raději podrobnější, popisnější formu programu, abyste zabránili tomu, že někdo správně nepochopí. O čem se bude vlastně jednat a vynaloží zbytečné úsilí a čas na přípravu něčeho, co nemá být smyslem jednání.
- **Časový harmonogram** – vymezte čas pro každé téma. Nezapomeňte, že porada je neefektivnější po dobu 45 minut až 1 hodiny. Potom lidé začínají „vypínat“ a

efektivita porady klesá. Zařaďte jen takový počet témat, který je ve vymezeném čase možné prodiskutovat, popřípadě naplánujte krátkou přestávku.“¹³

1.5.3 Zásady vedení porady

„Následující zásady vám pomohou udržet průběh porady v efektivním mezích:

- a) Začínajte včas** (k postupnému eliminování pozdních začátků porad můžete použít některou z následujících metod):
- Vypočtete, kolik organizací stojí např. 10 minut porady (poměrná část personálních nákladů účastníků porady a dalších zaměstnanců, cestovné, vybavení, příprava a výroba podkladů, občerstvení, energie, odpisy...) Zpravidla dojdete k překvapivé částce se kterou seznámte všechny účastníky a případně ji umístíte v zasedací místnosti na viditelné místo.
 - Nepřerušujte jednání, abyste seznámili pozdě příchozí s tím, co bylo doposud projednáno.
 - Opozdilce pravidelně pověřujte otravnou prací spojenou s poradou (např. sepsání a distribuce materiálů apod.)
 - V případě, že na začátku chybí některý klíčový účastník, poradu zrušte. Přítomným pak sdělte, komu mohou poděkovat za to, že musí přijít ještě jednou. Dotyčnému pak rovněž dejte vědět, kolik lidí svým jednáním poškodil.
- b) Ujistěte se, že všichni znají cíl a program porady.** Přijít nepřipravený na poradu je vlastně porušením dohodnutých pravidel a nefér vůči ostatním. Takovému účastníkovi porady je třeba dát najevo, že se vlastně sám vyřadil z týmu a neměl by zasahovat do diskuse (když není připraven, bylo by to přece neefektivní).
- c) Určete zapisovatele.** Předsedající zpravidla má dost práce s udržení porady v efektivních mezích, a nemůže proto ještě vést i zápis. Pořizováním zápisu by měl být pověřen nejbližší spolupracovník (asistent), který může pomoci i při dodržování časového harmonogramu.

¹³ ŠULEŘ, O. *Jak řídit a vést porady*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-460-5

- d) **Dodržujte strukturu diskuse.** Nenechejte účastníky porady po uvedení problému hned navrhnout řešení. Donuťte je, aby se nejdříve pokusili shromáždit všechna fakta, tj. popis problému, jeho projevy, veškeré dostupné údaje. Teprve potom požádejte účastníky porady o argumenty, tj. o hledání příčin vzniku problému, interpretaci uvedených faktů, co jednotlivá fakta dokazují nebo vyvracejí. Argumentací dojde k zužování diskuse, která začne dospívat k určitému omezenému počtu možných závěrů. Až po vyslechnutí argumentů můžete účastníky požádat o návrhy řešení. Pokud byla diskuse správně strukturovaná, zazní jich podstatně méně, než pokud by jste je nechali návrhy uvádět hned zpočátku. Už totiž nezazní návrhy, které na začátku měli účastníci na jazyku a teprve v průběhu shromažďování faktů a následné argumentace si uvědomili, že nejsou relevantní. Vyhnete se tak tomu, že některý účastník tvrdšíjně trvá na svém původním návrhu jen z důvodu vlastní ješitnosti.
- e) **Přijímejte rozhodnutí.** Dbejte, abyste každý bod programu dovedli až do jednoznačného a jasného rozhodnutí. Porada, která nevede k rozhodnutí, je ztracený čas. Pokud možno se vyhýbejte hlasování. Jednak byste museli být ochotni nechat se přehlasovat, ale tento způsob rozhodování z vás stejně nemůže sejmut odpovědnost. Navíc, proč by většina měla mít pravdu?
- f) **Shrnujte a zaznamenávejte.** Každý bod jednání po jeho vyčerpání uzavřete krátkým shrnutím. Rozhodnutí stručně a srozumitelně zaznamenejte společně se jménem odpovědné osoby a termínem splnění.
- g) **Dodržujte program a čas.** Dávejte pozor na irelevantní poznámky účastníků, které by diskusi mohly odvést od tématu. Pokud tak někdo udělá, musíte ihned zasáhnout i za cenu toho, že někoho kategoricky přerušíte. Máte-li pocit, že řečníkovi nerozumíte nebo nerozumí někdo další, zeptejte se jej, co tím myslel, případně se pokuste jeho myšlenku vyjádřit jinými slovy. Dosáhnete tak toho, že se pozornost celé skupiny soustředí na skutečné téma diskuse.
- h) **Zvládejte agresi a konflikty.** Pocity účastníků nemůžete nechat stranou. Je důležité, aby je dali najevo, ať už jsou pozitivní nebo negativní. Jinak hrozí nebezpečí, že přerostou do iracionálních jednání. Mnohem lepší je nespokojence vyslechnout, zpravidla se uvolní a jsou přístupnější diskusi.

V případě konfliktu se osobně neangažujte. Pokud „ztratíte nervy“, ztratíte zpravidla respekt účastníků. Snažte se zabránit tomu, aby diskusi dominovali nejhlasitější. Umožněte vyjádřit názor i těm, kteří se nedokáží prosadit sami. Oceňujte rozdílné návrhy, aby se účastníci neobávali přijít s originálním nápadem.

- i) **Končete včas, celkovým shrnutím a pozitivně.** Je vždy vynikající, pokud se vám podaří splnit celý program a skončit v naplánovanou dobu. Ke konci porady je dobré ještě stručně zrekapitulovat, k čemu jsme dospěli. Všichni účastníci by to měli považovat za výsledek své práce, za svůj úspěch.

Z porady by měli odcházet s pocitem dobře odvedené práce. Lidé si lépe pamatují události spojené s pozitivními zážitky („vzpomínkový optimismus“).¹⁴

1.5.4 Vyhodnocení porady

„Předsedající by měl poradu důsledně vyhodnotit a měl by si zejména klást následující otázky:

- Byl dodržen program porady? Pokud ne, proč?
- Dosáhl jsem toho, proč jsem poradu svolal? Pokud se mi to nepodařilo, tak z jakého důvodu?
- Byl dodržen časový limit? Případně v čem byla příčina jeho překročení?
- Přišli účastníci na poradu připraveni? Kdo a proč nebyl připraven?
- Dal jsem všem účastníkům příležitost říct svůj názor na projednávanou otázku?
- Bylo dosaženo konsensu?
- Dal jsem účastníkům příležitost vyjádřit se k efektivnosti porady?
- Co udělám, abych se těmto nedostatkům příště vyhnul.“

Bez zpětné vazby nefunguje efektivně žádná manažerská činnost, což platí i pro porady!¹⁵

¹⁴ ŠULEŘ, O. *Jak řídit a vést porady*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001
ISBN 80-7226-460-5

¹⁵ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada Publishing, Praha 2003.
ISBN 80-247-0650-4

1.6 KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDÍ FIRMY

„Firemní komunikace je síť (komunikační síť, síť kontaktů), která umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace. Je možno říct, že je součástí podnikové kultury a je významnou konkurenční výhodou.

Vedle vlivů podnikových však na komunikační prostředí působí i celá řada dalších externích faktorů. Jsou to globalizace (což znamená překonávání kulturních rozdílů), diverzifikace pracovní síly (je nutno skončit s předsudky a s diskriminací), svou pozici ztrácí byrokracie, zvyšuje se míra autonomie, snižuje se míra autority, vzrůstá regionální i celospolečenská konkurence, dochází k organizačním změnám, pracuje se v týmech, organizace se musí přizpůsobovat měnícím se podmínkám, je nutná větší míra informovanosti, dochází ke změnám technologií, prioritní pozici má trh a marketing. Vysoká míra informovanosti pracovníků je nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti podniku. Je tomu tak proto, že zaručuje funkčnost celého systému, zaručuje efektivní chod, zvyšuje motivaci pracovníků, umožňuje zpětnou vazbu každému jednotlivci a je předpokladem pro rozvoj a inovaci. Umožňuje utváření a změny postojů, které jsou předpokladem měnící se a učící se organizace.

Systémy řízení komunikace využívají různé komunikační kanály. Preferovány jsou ale tradiční formy komunikace tváří v tvář. Starší manažeři tuto formu často preferují. Manažeři, kteří mají nižší sebevědomí, dávají přednost písemným a formálním formám komunikace. Pak i vztahy jsou formálnější, typická je větší distance mezi nimi a zaměstnanci, a především tak oni sami ztrácejí informace, kontrolu a řízení nad jedním z nejdůležitějších komunikačních kanálů. (tj. komunikace tváří v tvář).

Prezentace je důležitá také ve vnějších vztazích, zvyšuje se tak charismatický účinek osobnosti manažera.

Komunikace může mít různou míru standardizace a formálnosti. Standardizované formy komunikace jsou oběžníky, týdenní porady, výroční zasedání, podnikové dopisy. Nestandardizovanými formami komunikace jsou neformální rozhovory, pomluvy, šeptandy.

Standardizované formy mají stálější podobu (např. předtištěné body). Dá se očekávat, jak se na ně má reagovat.

Nestandardizovaná komunikace je závislá na emočních vlivech, je proměnlivější a nejednoznačnější, směřuje ke kladení otázek s úmyslem více poznat a pochopit.

Nejrozšířenější formou komunikace v podnicích je ale stále ještě vertikální komunikace směrem odshora dolů. Tato forma komunikace je především určena pro předávání úkolů a příkazů zaměstnancům. Tento způsob komunikace je využíván na poradách všech úrovní, i při interpersonální komunikaci mezi dvěma lidmi. Účinek tohoto způsobu komunikace bývá posilován ještě pomocí podnikových novin a speciálních zpráv. To je komunikace, která je uplatňována v rámci poziční moci.

Jaké jsou výhody a nevýhody vertikální komunikace:

- **výhody** lze spatřovat v tom, že manažeři jsou informováni o konkrétních problémech společnosti, vertikální komunikace umožňuje také vyšší míru participace podřízených pracovníků na rozhodování
- **nevýhody** lze spatřovat v tom, že může příliš zaměstnávat vrcholové manažery, obzvláště pokud podřízení na různých úrovních vyžadují častěji vrcholového manažera na objasňování různých problémů, které by mohli ve své delegované kompetenci řešit manažeři na nižších úrovních; uplatňuje se ve větší míře autoritativní způsob řízení, dost často chybí zpětná vazba, protože podřízení si nechtějí dělat problémy.

V zájmu každého by mělo být omezování takového způsobu komunikování. Komunikace by měla probíhat všude, kde je to možné, na úrovni rovnosti, jediné tak se odstraní bariéry a jediné tak se manažeři mohou dozvědět pravdivé názory, lidé se při takové komunikaci uvolní a budou schopni většího „sebeodhalení“, větší identifikace se skupinou a firmou, zároveň tak budou naplňovat potřeby seberealizace a produkovat tvůrčí myšlenky a připravovat efektivní objekty.

Populární se stávají rovněž valné hromady, konference, které podporují tradiční formy přímé komunikace.

Komunikační úroveň se může více rozvinout díky tomu, že v civilizovaném světě je výrazný tlak na rozšiřování prostoru svobody, spoluúčasti, zainteresovanosti a seberozvoje.

Díky komunikaci si mohou zaměstnanci lépe uvědomit své přispění ke zvýšení produktivity. Vysoká informovanost na pracovišti tedy není samoučelná. Je to prostředek pro udržení konkurenceschopnosti a zvýšení míry motivace.¹⁶

¹⁶ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada Publishing, Praha 2003. ISBN 80-247-0650-4

„Aby podnikovou komunikací bylo možno označit za funkční, měla by splňovat následující podmínky:

1. Zaměstnanci podniku znají podnikové cíle a jsou seznamováni s jejich případnými změnami, jsou také seznamováni s názory vedení k aktuálním záležitostem.
2. V podniku jsou podporovány formální a pracovní vztah, ale také vztahy neformální, a tedy nejsou kladeny překážky neformální komunikaci a do určité míry je tolerována i nepracovní komunikace (ovšem nesmí přesáhnout určitou mez).
3. Jsou posilovány pozitivní vztahy a postoje.
4. Nadřízení pracovníci znají pracovní potenciál a možnosti jednotlivců svého týmu.
5. Nadřízení znají pracovní kompetence jednotlivců svého týmu a jejich práci koordinují a organizují.
6. Každý jednotlivec zná cíle a záměry svého týmu.
7. Každý pracovník ví, co má dělat, co se od něj očekává. Nemá jen vědět, co má dělat, ale také to opravdu dělat.
8. Nezbytné je poskytování zpětné vazby na všech úrovních. S tím souvisí také vzájemné ujišťování o oboustranném pochopení.
9. Při spolupráci se očekává vzájemná informovanost.
10. Autoritativnost a zdůrazňování moci efektivnost komunikace snižují. Čím vyšší je míra uplatňování moci, tím vyšší jsou náklady.
11. Nezbytná je loajalita a identifikace pracovníka s podnikovými a skupinovými cíli.“¹⁷

„Komunikační kompetence je jmenována jako nejdůležitější, když se hovoří o faktorech úspěchu vedoucích pracovníků pro budoucnost. Nejméně polovina aktivit manažerů (zejména těch, které jsou orientovány vztahy uvnitř podniku) spočívá především na komunikačních požadavcích.“¹⁸

¹⁷ HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha. Grada Publishing 1998.

¹⁸ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada Publishing, Praha 2003. ISBN 80-247-0650-4

1.6.1 Interní komunikace

„Interní komunikace je součástí firemní kultury

Interní komunikace je zdánlivě neviditelný a neměřitelný prvek firmy, který má za úkol propojit všechny zaměstnance v podniku tak, aby ve správný čas dostali správnou informaci pro svou práci. Úsilí najít společnou řeč a dosažení pochopení podniku je důležitým faktorem spoluvytvářejícím loajalitu zaměstnanců k zaměstnavateli a zvyšujícím jejich motivaci. Se správným nastavením procesů interní komunikace dochází také i ke zvyšování výkonnosti celé společnosti a k prohloubení úspěšného podnikového řízení.

Jak zařídit, aby se zaměstnanci cítili ve firmě dobře

„Spokojený zaměstnanec je vizitkou firmy“. Pocit spokojenosti je pro zaměstnance dokonce důležitější než maximální příjem. I když příjemné prostředí samo o sobě malou výplatu zcela jistě nevykompenzuje.

I když to možná bude někomu připadat nepravděpodobné, nejsou peníze tím nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje přístup zaměstnanců k práci. Jistě, i peníze jsou důležité a bez nich to nejde. „Člověk, který se v podniku cítí dobře, dělá dobře svou práci.“

Dělat jenom „pro peníze“ je samozřejmě také možné. Ovšem nejde to věčně a dříve nebo později dojde s velkou pravděpodobností k nějakému zádrhelu. I když není dost dobře možné vliv kvalitní komunikace a z ní plynoucí spokojenosti zaměstnanců na výkonnost firmy změřit, názory odborníků v oblasti **komunikace** jsou poměrně jednoznačné: spokojení zaměstnanci mají k práci lepší přístup.

Lidé chtějí vědět, že si jich někdo váží.

Pokud má zaměstnanec pocit, že ho firma potřebuje, je ochoten tu a tam přehlédnout i nějaký ten nedostatek. Jistě, jen těžko lze ignorovat to, že za peníze, které vydělá, je možné sotva přežít. Ovšem i v takovém případě existují dvě řešení:

1. Pokud firma nekomunikuje, je pravděpodobné, že si zaměstnanec začne hledat jiné místo. Pokud totiž nemá naději, že se situace (pokud možno v dohledné

době)lepší, ztratí motivaci a to je konec. (Je s podivem, kolik firem, včetně zahraničních, se takhle chová. Zním dokonce případy, kdy poctivým zaměstnancům, kteří do té doby rádi tu a tam obětovali i část svého volna pro firmu, šéf naznačil, ať nepočítají se zvýšením platu, protože na jejich místo čekají další, kteří budou dělat i za méně peněz. Když potom k výměně došlo, splakal šéf nad výdělkem – nově příchozím sice platil méně peněz, ovšem ti „vyráběli“ tolik zmetků, že v konečném důsledku prodělal.)

2. Když firma zaměstnancům situaci vysvětlí a dá jim naději na zlepšení (byť za cenu dočasného „utažení opasků“), jistě řada z nich počká. Vědí totiž, že si jich firma váží a že se navíc mohou sami podílet na její „záchraně“. (Po vyřešení situace ale nesmí majitel či šéf „zblbnout“ a musí zaměstnance za jejich ochotu odměnit.)

Dalším významným faktorem ovlivňujícím spokojenost zaměstnanců je zájem firmy o jejich rodiny. Nemusí přitom jít pouze o různé formy „přilepšení“ před prázdninami či svátky (které jsou samozřejmě příjemné a zaměstnanec se s nimi jistě rád pochlubí). Dlouho a především pozitivně zaměstnanci například mluví o různých kulturních a společenských akcích, které pro ně a jejich rodiny zaměstnavatel uspořádal.

Podobné pozitivní zkušenosti navíc dokáží „přebít“ i případné problémy, s nimiž se zaměstnanci mohou setkat. Jak známo – pozitivní vzpomínky zůstávají, zatímco negativní se pomalu ale jistě (tak jak pocit našťvanosti a zloby zmírňují běžné každodenní starosti) vytrácejí.

Každý podnikatel či firma by si měli uvědomit, že zaměstnanci jsou velmi důležitým faktorem také při ovlivňování veřejnosti, která s firmou nemá přímo nic společného. I tato veřejnost však může být velmi důležitá například v okamžiku, kdy plánuje rozšíření svých prostor a musí za tímto účelem získat stavební povolení. Možná byste se divili, kolik problémů může nadělat malá skupinka nespokojených lidí. A jak snadno se takový problém dá prostřednictvím spokojených zaměstnanců odstranit.

Spokojení (ale především nespokojení) zaměstnanci také výrazně ovlivňují místní trh práce. Kvalitní zaměstnanci jsou velmi důležitým prvkem úspěchu a firmy se o ně často přetahují. Ne každý zaměstnavatel si přitom může přebít konkurenci „cenou“.

Pokud se má „obletovaný zaměstnanec“ rozhodnout mezi dvěma firmami, z nichž jedna mu sice nabízí vyšší plat, ale o druhé slyšel jen to nejlepší, zvolí obvykle druhou variantu. Pokud si náhodou vybere vyšší plat, tak je to obvykle jen kvůli penězům a ne na dlouho.

Komunikujte se zaměstnanci! Zaslouží si to.

Zapojit zaměstnance (a externí spolupracovníky) do procesu **propagace firmy** je snem snad každého manažera. Pro své okolí jsou tyto lidé nezávislí a přitom velmi dobře znají firmu a její nabídku a je možné je poměrně snadno ovlivňovat (v dobrém smyslu tohoto slova). Stačí jen s nimi komunikovat a sdělovat jim vše potřebné a důležité.

Je také třeba si uvědomit, že i v interní komunikaci hraje důležitou roli schopnost reagovat na **krizové situace** a řešit je. Právě zaměstnanci přitom patří k těm částem veřejnosti, které by o krizi a jejích možných důsledcích měli být informováni první. Především zaměstnanci přece mohou pomoci.

„Spokojený zaměstnanec je vizitkou firmy.“ Nemá důvod si na něco stěžovat. Ba naopak, obvykle se rád se svým okolím podělí o pozitivní zkušenosti se zaměstnavatelem. Pomáhá tak budovat pozitivní image firmy. A to přece za tu trochu snahy stojí“.¹⁹

1.6.2 Komunikační kanály v podniku

„Komunikační kanály se liší rychlostí, přesností, náklady, množstvím oslovených lidí, efektivitou a schopností prezentovat a reprezentovat firmu. Záleží ale také na posluchačích, cílech a komuniké, který kanál může být lepší za jedné nebo více podmínek a který za jiných podmínek.

Komunikační proces je úspěšný tehdy, když podporuje spolupráci a dosažení cíle. Nezbytná je osobní identifikace a motivace zúčastněných osob, pozitivní vztahy, důvěra a otevřenost, úspěšné řešení problémů a dosahování hospodářských výsledků.

Komunikace tváří v tvář je lepší pro komunikaci a rozhodování ve skupině, protože se snadněji vyjasňují nesrovnalosti, řeší rozdílnosti názorů. Při komunikaci tváří v tvář může docházet ale ke zkreslování, jestliže je zpráva předávána přes zprostředkovatele.

¹⁹ HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitřní komunikace*. Praha. Grada Publishing 1998.

Čím více zprostředkovatelů, tím větší je zkreslení. Písemná zpráva zaručuje přesnost při zprostředkování.

Výběr kanálu bývá ovlivněn také kulturou organizace, postupným přivykáním na nové formy komunikace.

Možné komunikační kanály uplatňované v podniku:

- Rozhovor tváří v tvář
- Skupinový rozhovor – porada, týmová diskuse
- Konference, výroční zpráva, seminář
- Vzdělávání – přednáška, simulační metody
- Podnikové noviny a časopisy, nástěnka
- Externí komunikace s partnery a zákazníci
- Kolektivní vyjednávání
- Dopisy, písemné zprávy
- Telefonování, telefonické porady, faxy
- Emaily, internet, elektronická porada
- Public relations, reklama

Uvědomění si různých forem formálních i neformálních vztahů umožňují různé podoby vztahových diagramů. Mohou mít podobu pavouků, kruhových diagramů a nebo strukturních diagramů. To může být velmi dobrá pomůcka pro ujasnění vzájemné návaznosti a závislosti, kooperace a také vyhnutím se obtížím, které mohou vznikat jako důsledek nedorozumění, špatného pochopení kompetencí.

1.6.3 Komunikace s veřejností – externí komunikace

Komunikace ve firmě nemůže být uzavřeným systémem. Z existenčních důvodů je nezbytné komunikovat s okolím, takže komunikace tím nabývá globálního charakteru. Pokud by podnik nekomunikoval s okolím, nemohl by prosperovat, neměl by komu prodávat, neměl od koho nakupovat, nemohl by s nikým spolupracovat (úřady, instituce, široká veřejnost), nemohl by se s nikým srovnávat, neměl by zpětnou vazbu, nemohl by se rozvíjet. Komunikační prostupnost je ale určitým způsobem omezena.

Forma komunikace s jinými organizacemi a s veřejností probíhá podobně jako komunikace vnitropodniková celou řadou komunikačních kanálů.²⁰

²⁰ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada Publishing, Praha 2003. ISBN 80-247-0650-4

1.7. KRIZOVÁ KOMUNIKACE

„Největším bohatstvím každého podniku je jeho dobrá pověst a jakékoli její poškození může mít katastrofální následky. Tato událost se dá rozdělit do dvou skupin: krize a nebo nebezpečí.

Krize je vážný incident, který ohrožuje zdraví a bezpečí lidí, životní prostředí nebo dobré jméno výrobku či společnosti. Krize může být jak externí (veřejný zájem lidí, neověřené zprávy, spekulace, obviňování), tak také interní (podcenění situace, nepřipravenost na krizi, nevhodná reakce).

Nebezpečí je většinou dlouhodobý proces, který může přerůst v krizi.

Když se před firmou objeví takovýto problém, jaké jsou tedy pravidla řízení krizové komunikace?

- Buďte připraveni
- Prokažte svou kompetentnost
- Nelžete
- Více než o realitu jde o to, co si lidé myslí

Do **přípravy na krizi** musíte zahrnout následující důležité činnosti:

1. Krizové plánování

Tato činnost je nutná pro úspěšné zvládnutí jakékoli krize a měla by být nedílnou součástí firemního plánování. V této fázi je třeba definovat kroky, které budou plněny v době krize. Je důležité mít připravenou zastupitelnost členů krizového týmu a především včasný trénink a pravidelnou simulaci možné krize

2. Stanovení cílových skupin krizové komunikace

Je důležité předem určit cílové skupiny, které budou zahrnuty do krizové komunikace. Jsou to především skupiny zasažené krizí (například spotřebitelé), dále skupiny aktivně ovlivňující průběh krize (médiu a nátlakové skupiny), třetí strany (nezávislé autority), podporující týmy v krizi (P.R. agentura, právníci) a skupiny, které musí být o krizi včas informovány (obchodní partneři, zaměstnanci, státní orgány, atd)

3. Sestavení krizového týmu

Krizový tým by měl být ve společnosti tvořen z lidí z různých oblastí. Každý tým by měl mít následující členy – krizový manažer (vedoucí týmu), mluvčí (ředitel, tiskový mluvčí, marketingový ředitel), ochránce přístupu (hlídá tok informací), odborní členové týmu, podpůrní členové a externisté (právníci, P.R. agentura, psycholog).

4. Přípravení potřebných zdrojů a vybavení

Ještě před krizí je třeba vymezit prostory pro jednání krizového š tábu, vyčlenit komunikační a kancelářské nástroje (mobilní i pevné linky, fax, PC) a je třeba zajistit včas monitoring médií včetně internetu

5. Existence krizového manuálu

Nejdůležitějším dokumentem při krizi je krizový manuál, který je závazný pro celé řízení krize. Měl by obsahovat procedury a zásady jednání při krizi, popis krizového týmu, kontakty na cílové skupiny i kontrolní orgány společnosti, popis potřebných zdrojů a vybavení. Nejdůležitější částí jsou předpřipravené dokumenty, jako například tiskové zprávy, seznam zaměstnanců, FAQ – nejčastěji možné otázky a odpovědi ke krizi.

Na krizi jsme tedy dobře připraveni, ale najednou zjistíme, že již skutečně nastala. Pracujeme přesně podle krizového plánu, ale jak máme **nejlépe komunikovat s médii**? Jsme si totiž vědomi, že úspěch v komunikaci s médii rozhoduje o celém výsledku krize, proto je rozhodující velmi dobrá znalost médií, především znalost uzávěrek, znalost způsobu práce s médii a především osobní znalost jednotlivých novinářů. Při jednání s médii je třeba v době krize centralizovat a kontrolovat všechny informační toky! Tím se eliminuje nebezpečný zdroj komunikačního šumu či známé dezinformace.

Tisková zpráva v době krize musí ještě výstižněji dodržovat její základní pravidla – tj. maximálně 2-3 sdělení, přizpůsobení sdělení typu média, stručnost, jednoduchost a představení příkladů.

Důležité je také znát **8 základních pravidel pro jednání s médii v době krize**:

1. Buďte čestní – nikdy nelžete, pokud nemůžete odpovědět, tak to zmiňte a nekličkujte
2. Buďte přesní a nespekulujte
3. Chraňte své zájmy
4. respektujte termíny médií, dodržujte dohody a sliby
5. Ukažte vhodné emoce (tj. lítost, sebejistotu)
6. Nenechte se vynést z míry
7. Neříkejte nic mimo záznam
8. Dejte si pozor na neverbální komunikaci²¹

²¹HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemni komunikace*. Management Press. Praha 2000. ISBN 80-85943-99-9

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU



obrázek 2 – Logo společnosti

2.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY ČEPRO, a. s.

Akciová společnost ČEPRO vznikla (původně jako České produktovody a ropovody, a.s.) k 1. lednu 1994 privatizací bývalého státního podniku Benzina. Zakladatelem a do 31. 12. 2005 jediným akcionářem společnosti byl Fond národního majetku ČR. S platností od 1. 1. 2006 je jediným akcionářem ČEPRO, a. s., Ministerstvo financí České republiky.

Posláním společnosti ČEPRO, a. s., je zejména:

- přeprava, skladování a prodej ropných produktů
- poskytování přepravních, skladovacích a dalších speciálních služeb v této oblasti dalším subjektům
- ochraňování zásob státních hmotných rezerv
- provoz sítě čerpacích stanic pod obchodním názvem EuroOil

Hlavním obchodním partnerem pro dodávky pohonných látek je tuzemský výrobce ČESKÁ RAFINÉRSKÁ, a. s., dále Slovnaft Bratislava, případně nejbližší rafinerie EU.

Hlavním obchodním partnerem pro vlastní business ČEPRO je správa státních hmotných rezerv pro kterou společnost ukládá a ochraňuje předepsaná množství pohonných látek (dále jen PHL).

Pak jsou to téměř všechny olejářské společnosti etablované na trhu v ČR, které využívají pro vlastní obchodní aktivity společnost ČEPRO na skladování, přepravu a výdej PHL.

Ve firmě je zaveden systém řízení jakosti podle normy ISO 9001:2000 v oblasti přepravy, skladování, výdeje a prodeje rafinérských produktů. První certifikát systému

řízení jakosti byl Č EPRO, a. s., v roce 1998 vystaven mezinárodně respektovanou britskou společností Lloyd's Register Quality Assurance Ltd., která také provádí dvakrát ročně pravidelné kontrolní audity.

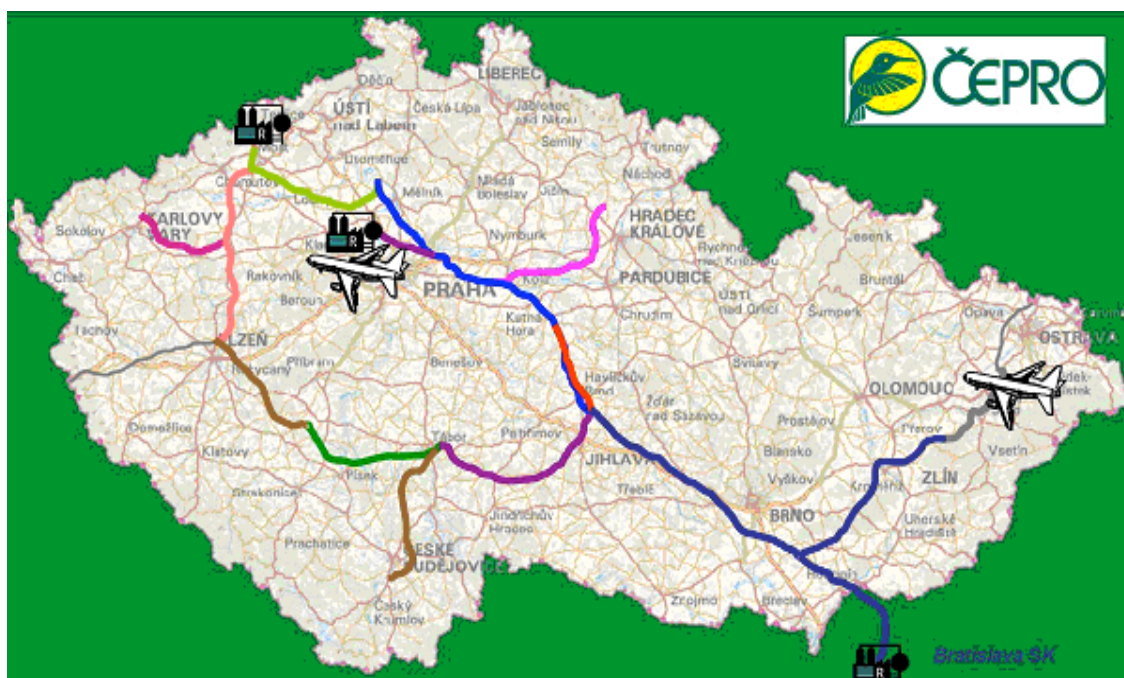
V současné době je certifikace rozšířena o vlastní síť čerpacích stanic EuroOil. Na vybraných č erpacích stanicích, kde je vyvěšen získaný certifikát, se tak mohou zákazníci přesvědčit o kvalitě dodávaných pohonných hmot.

Objemy tržeb společnosti z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb dosahují hodnot kolem 20 mld Kč. Č EPRO, a. s., se tak v každoročně vyhlašované soutěži CZECH TOP 100 pravidelně umisťuje na prvních příčkách žebříčku nejvýznamnějších českých průmyslových podniků.

ČEPRO, a. s., nabízí svým zákazníkům prostřednictvím svých terminálů tyto služby:

- velkoobchodní **prodej** pohonných hmot
- maloobchodní prodej – **Čerpací stanice EuroOil**
- **plnění** automobilových cisteren podle požadavků zákazníků
- **dopravu** ropných produktů podle potřeb zákazníka, a to prostřednictvím produktovodů, železničních cisteren, autocisteren
- **skladování** zboží ve skladech ČEPRO, a. s., podle potřeb a pokynů zákazníka
- **skladování a ochraňování** povinných zásob ropných produktů pro další subjekty z oblasti výroby a obchodu
- **zásobování čerpacích stanic**
- havarijní střediska zajišťují **odborné zásahy** při vzniku ropných havárií

Společnost zajišťuje přepravu a následně naskladnění PHL sítí produktovodů



obrázek 3 – Síť produktovodů

Historie českých produktovodů sahá až do období 2. světové války, kdy byla v roce 1941 vybudována rafinerie v Litvínově a bylo třeba zajistit její zásobování ropou. Ropa se dopravovala tankery po Labi do přístavu v Roudnici a odtud ropovodem do rafinerie. První produktovod na území Čech byl veden z rafinerie v Litvínově směrem na Schwechat v dnešním Rakousku.

Dnes je vybudováno 16 skladů a délka produktovodu je 1 100 km při světlosti trubek DN 150-300 mm. Ve skladech je ve 320 velkokapacitních nádržích možno uskladnit asi 1,3 mld litrů produktů.

ČEPRO přistoupilo k výstavbě nových skladových kapacit a k jejich posílení. Sklady a produktovody společnosti ČEPRO jsou díky svému velmi důmyslnému rozmístění využívány společnostmi obchodujícími s pohonnými hmotami.

V současné době projde 70 % obratu s pohonnými hmotami v ČR sklady ČEPRO, kde si pohonné hmoty odebírají jednotlivé subjekty do autocisteren a ty je pak převážejí k čerpacím stanicím.

ČEPRO poskytuje nejvyšší záruku kvality zboží, která je kontrolována na vstupu do produktovodní sítě a na výstupu na výdejních lávkách.

Velmi důmyslným systémem produktovodů a skladů ČEPRO snese nejen v rámci Evropy nejpřísnější srovnání s vyspělými státy. Lze konstatovat, že produktovodní síť jak svou kvalitou, tak i délkou daleko převyšuje obdobné sítě řady sousedních zemí (Rakousko, Polsko, Slovensko). Po více než 10 letech se připravuje další podstatné rozšíření stávajících kapacit. ČEPRO plánuje protáhnout produktovodní síť z Loukova až na Ostravsko do budoucího nového skladu v Sedlnicích u Mošnova.

Tím, ale další rozvoj produktovodů nemusí skončit, protože země Viszezárské dohody uvažují o propojení produktovodních sítí, které by mělo umožňovat obousměrnou přepravu veškerých produktů. To je však hudba budoucnosti, i když možná velmi blízké.

2.1.1 Organizační struktura

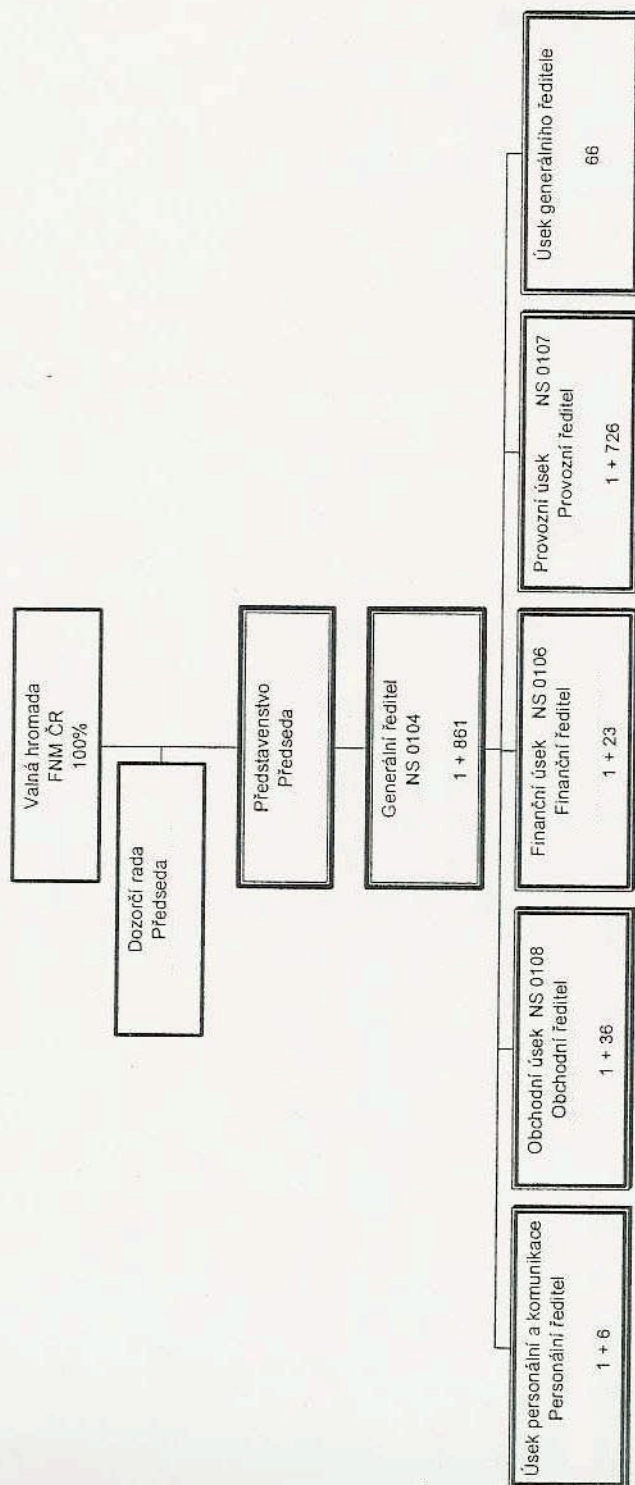
V rámci organizační struktury jsou stanoveny odpovědnosti, pravomoci a vzájemné vztahy všech zaměstnanců, kteří řídí, provádějí a ověřují činnosti ovlivňující jakost. Organizační struktura zaručuje zvláště plnění následujících funkcí:

- plánování, provádění, ověřování, hodnocení a změny procesů
- řízení podpůrných činností
- zabezpečení systému prevence závažných havárií
- identifikaci a evidenci neshod a nesrovnalostí v oblasti jakosti
- přijímání opatření k nápravě, ověřování jejich výsledků a vyhodnocování jejich účinnosti
- řízení dalšího zpracování neshodných výrobků až do okamžiku, kdy se odchylka nebo neuspokojivý stav napraví
- zlepšování jednotlivých postupů a procesů
- zajištění způsobilosti zaměstnanců a řízení změn
- nezávislost pracovníků určených k provádění interních auditů

Pravomoci a odpovědnosti přidělené jednotlivým funkcím jsou uvedeny v interním předpisu- v Organizačním řádu, v dalších směrnících a provozních předpisech systému jakosti a popisech pracovních funkcí. Veškerá platná řízená dokumentace je přístupná na intranetu společnosti ČEPRO, a. s..

ČEPRO, a. s.

Platnost k 1. 12. 2005



obrázek 4 - Organizační struktura společnosti

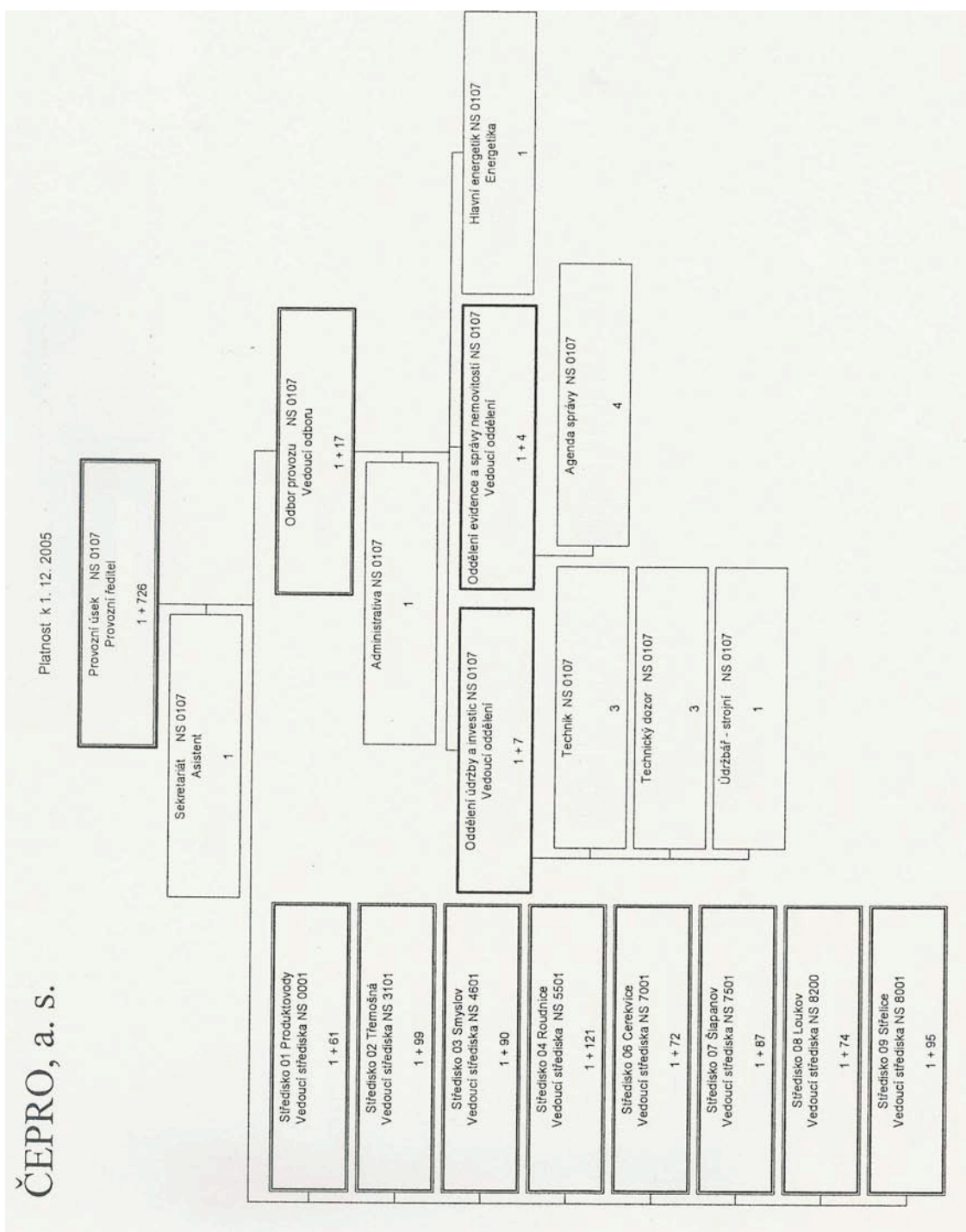
2.1.2 Orgány společnosti

Dozorčí rada

- předseda
- místopředseda
- celkem 12 členů: 8 členů jmenovaných jediným vlastníkem
4 členové z řad zaměstnanců

Představenstvo

- předseda
- místopředseda
- 2 členové



obrázek 5 - Organizační struktura středisek

2.1.3 Organizační struktura

- Sídlo vedení společnosti: Praha
- 9 středisek s celkem 17 –ti podřízenými sklady

S – 01 Produktovody

S – 02 Třemošná (podřízené sklady): Třemošná, Bělčice, Hájek

S – 03 Smyslov (PS): Smyslov, Včelná

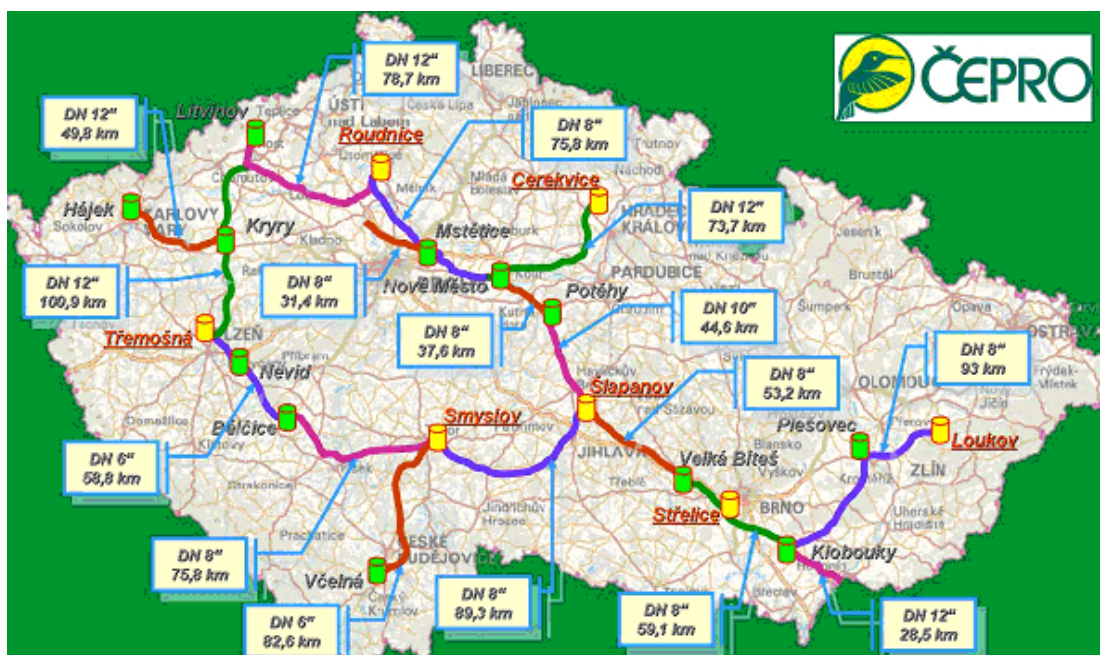
S – 04 Roudnice nad Labem (PS): Roudnice nad Labem, Mstětice, Litvínov

S – 06 Cerekvice nad Bystřicí (PS): Cerekvice nad Bystřicí, Nové Město

S – 07 Šlapanov (PS): Šlapanov, Potěhy

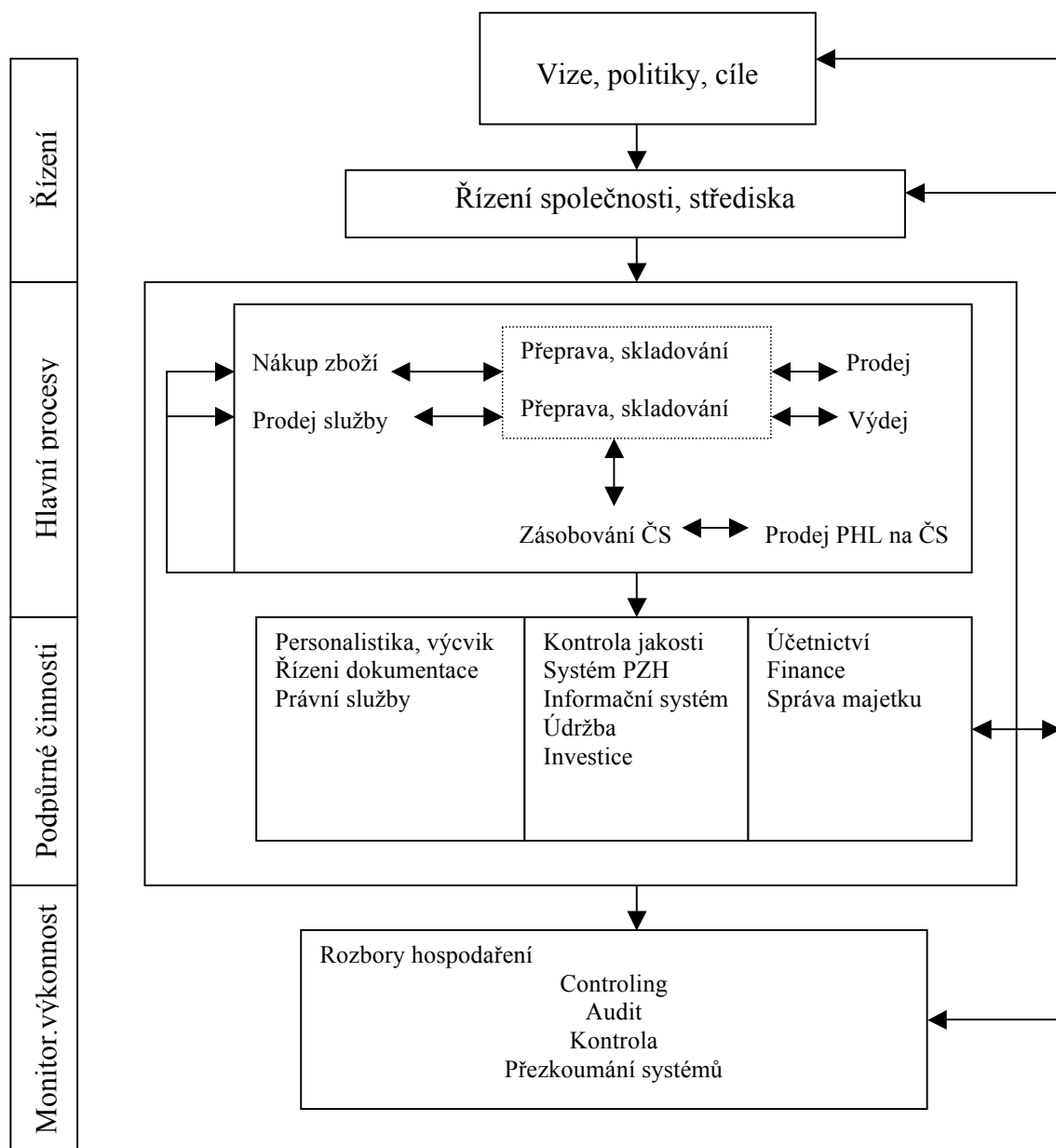
S – 08 Loukov (PS): Loukov, Sedlnice, Plešovec

S – 09 Střelice (PS): Střelice, Klobouky, Velká Bíteš



obrázek 6 - Střediska a produktovody

Mapa procesů



Popis společnosti, rozsah činností, organizační struktury a řídicí mechanismy byly na začátku mé práce oblastí, které jsem si vytýčila poznat, abych mohla dále již na konkrétním středisku prověřit: Funkčnost vlastní komunikace na oblast řízení, a z tzv. pohledu „z venku“ případně navrhnout jiné možnosti, či konstatovat současnou nastavenou úroveň.

Sklad ČEPRO, a. s. Střelice u Brna je součástí jednoho střediska celé společnosti, spolu se skladem Klobouky u Brna a Velká Bíteš. Vlastní sklad Střelice má své vedení, které řídí všechny tři zmíněné sklady.

Komunikace ve středisku je nastavena dle platného organizačního schématu . Z toho následně vyplývá i řízení střediska jako celku.

2.2 POPIS STŘEDISKA STŘELICE



obrázek 7 - Pohled na středisko Střelice

Obchodní jméno: ČEPRO, a. s.

Středisko 09 Střelice u Brna

Hlavní provozované činnosti: Nákup, prodej a skladování paliv a maziv

Provozování čerpacích stanic

Výroba a zpracování paliv a maziv

Provozování skladů

Rok založení: ČEPRO, a. s. – 1994

Středisko Střelice u Brna – 1971

Nejdůležitější etapy rozvoje skladu:

Středisko uvedeno do trvalého provozu v roce **1973**, v době zahájení provozu byly dokončeny hlavní objekty. Pro zajištění provozu byly současně spuštěny pomocné provozy.

V roce **1978** byl uveden do provozu blok 231 – soustava skladových nádrží.

V letech **1978 – 1993** byl sklad postupně doplňován o další objekty a modernizován.

V roce **1985** byly zprovozněny další objekty, proběhla likvidace staré kotelny na mazut a přechod na plynové kotelny.

Rok **1993** – zahájen provoz skladovací nádrže 230/1 pro BA – 95 N.

V letech **1995 – 1996** proběhla výstavba nových výdejních lávek a spuštění nového řídicího systému, současně proběhlo zapojení nádrží do systému rekuperace uhlovodíkových par, výstavba a spuštění rekuperační jednotky uhlovodíkových par.

V roce **1998** byla postavena čerpací stanice střediska.

V roce **2001** proběhla modernizace CHČOV, dále v tomto roce proběhla úprava rekuperační jednotky uhlovodíkových par za účelem zvýšení výkonu.

Počet zaměstnanců ve skladu: 69

Počty zaměstnanců v jednotlivých směnách: Nepřetržitý provoz

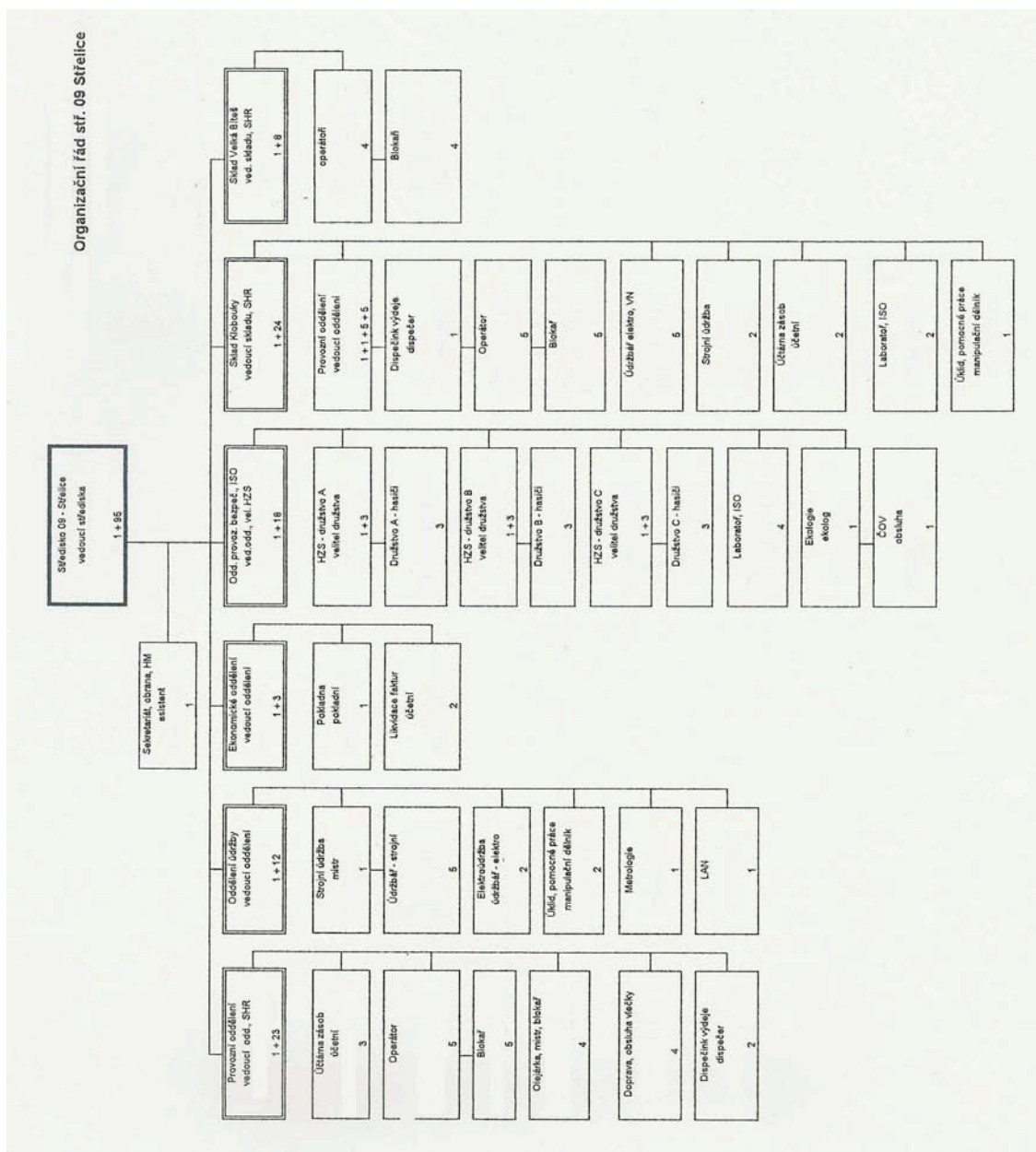
HZS-4, operátor-1, bezpečnostní služba-2

Ostatní ranní směna – 48

Základní technický popis skladu s přihlédnutím k nejzávažnějším rizikům (existujícím v důsledku přítomnosti nebezpečných látek a provozovaných technologií)

Hlavní činností je skladování, příjem a výdej PHM. Jsou zde skladovány státní hmotné rezervy, které tvoří cca 65 % celkové skladovací kapacity. Naskladňování a vyskladňování PHM se provádí dálkovodem, železničními cisternami a autocisternami. V areálu skladu se nachází podzemní objekty, nadzemní objekty, plnicí lávky autocisteren, železniční vlečka – plnicí kanál železničních cisteren, rekuperační jednotka benzínových par, aditivace. Dále - podzemní skladovací objekty, nadzemní skladovací objekty a plnicí lávky.

2.2.1 Popis organizační struktury



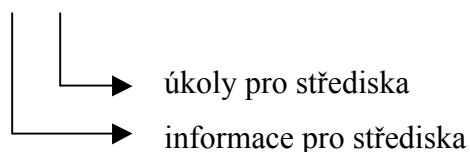
obrázek 8 - Organizační struktura střediska Střelice

Struktura komunikace řízení je ve společnosti „nastavena“ jednotným mechanismem **řízení provozu**, z čehož vychází i vlastní organizační struktura jako taková.

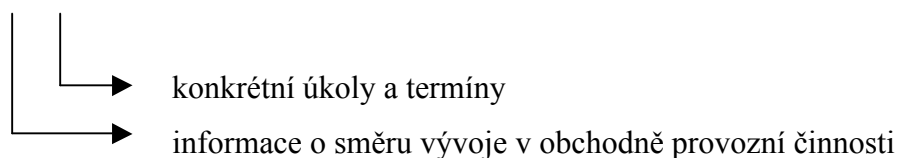
2.2.2 Formy komunikace mezi vedením společnosti a podřízenými středisky

1. PŘÍMÉ NÁSTROJE

- a) Porada vedení společnosti



- b) Porada provozního ředitele s vedoucími středisek



- c) Porada vedení střediska a další nástroje (viz. SCHÉMA ŘÍDÍCÍ ČINNOSTI)

- d) WORKSHOPY dle potřeby odbornosti a aktuálnosti

- e) E –mailová pošta

Telefonické spojení → Operativní úkoly

Faxové spojení

2. NEPŘÍMÉ NÁSTROJE

- a) firemní intranet

- b) firemní časopis – MAGAZÍN ČEPRO

- c) prezentace

- d) veřejné složky

Takto nastavené nástroje dle šablony – by měly postihnout z hlediska funkčnosti, rozsahu a termínu veškeré komunikační složky, které mají konkrétní úkoly resp. cíle.

A takto jsem i svou práci ve středisku dále sledovala a tvořila.

V další části bych se zmínila o **workshopech**, které se ve firmě konají dle potřeby a aktuálnosti. Někdy tyto workshopy bývají nazývány jako organizační porady. Řeší se zde aktuální a krátké problémy. A myslím, že jsou ve firmě dobře zvládnuty.

Ve společnosti ČEPRO, a.s. dále všichni zaměstnanci používají ke komunikaci s okolím jak uvnitř firmy tak externě **e-mailovou poštu**. Z mého pohledu je to hodně využívaný komunikační prostředek ve firmě a zaměstnanci jsou s používáním e-mailové pošty velmi spokojeni.

Mezi další komunikační prvek, který se firmě využívá je **telefonické spojení**, kterými se nejvíce řeší operativní úkoly a v neposlední řadě se používá i **faxové spojení**.

Mezi **nepřímé nástroje**, které firma využívá patří **firemní intranet**, **firemní časopis – MAGAZÍN ČEPRO a různé prezentace**.

Firemní intranet můžeme zařadit mezi **prvek interní komunikace** – tedy komunikace mezi zaměstnanci, jejímž cílem je otevřená komunikace na všech úrovních. Všichni zaměstnanci tak mají možnost podávat podněty nebo řešit případné problémy nejen se svým přímým nadřízeným, ale v případě potřeby se také obrátit na členy nejvyššího vedení společnosti.

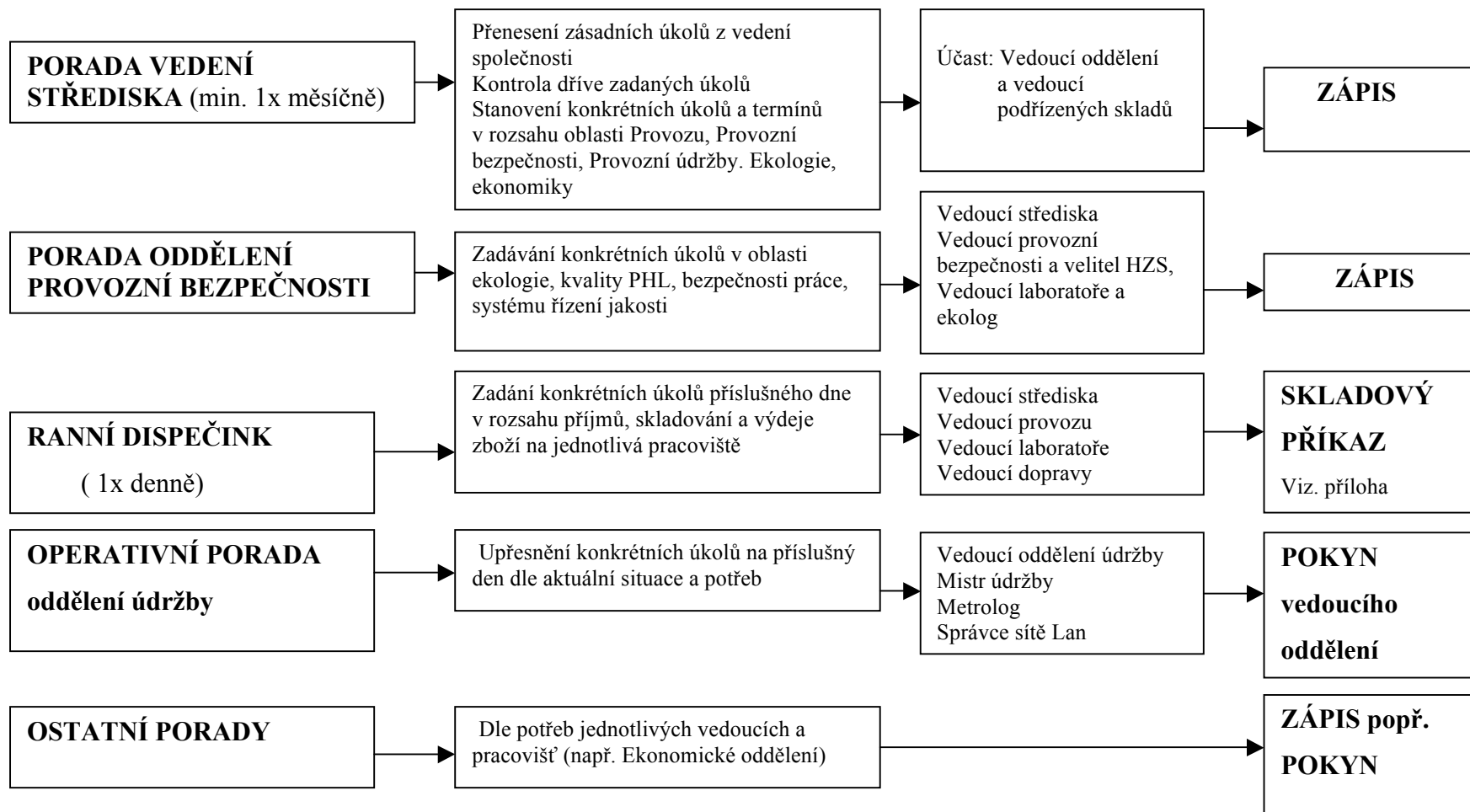
Za účelem zlepšení komunikace je spravován interní informační server v podobě intranetu, na kterém zaměstnanci naleznou aktuální informace o dění ve firmě.

Pravidelně společnost ČEPRO, a.s. vydává **firemní, interní časopis – MAGAZÍN ČEPRO** ve kterém jsou shrnuty informace o společnosti, doplněné o příspěvky vedení a aktuální témata jako např. zavádění nových projektů ve společnosti, které se v budoucnu budou uskutečňovat. MAGAZÍN ČEPRO společnost vydává pravidelně ke každému čtvrtletí.

Obsah časopisu se mi zdá dostatečně obsáhlý a poskytuje všechny informace, které by měl. Jeho výhodou je, že je přístupný každému, který navštíví webové stránky společnosti a má tak možnost si časopis přečíst i v elektronické podobě.

2.3 INTERNÍ KOMUNIKACE VE STŘEDISKU STŘELICE

Schéma řídicí činnosti – komunikace středisko Střelice





Středisko 09 Střelice

Datum : 24.3. 2006

SKLADOVÝ PŘÍKAZ

Pro provozní oddělení - Střelice

1. Výdejní nádrže PHL : H103,(H105 **muže se prodat jen 800m³**!,odpoledne bude uvolněna H102),Z001A,H230/1
2. Dokončit stačení 22 ŽC NM ,zbývá 11 ŽC do nádrže H102 .
3. Od 7.00h příjem produktovodem z Klobouků do H102 1400m³ , pak příchod NM kvalita 2009 tuto NM čerpat do H104(asi 5000m³).
4. Blokaři PHL : Kontrola potrubí a případné odstranění ledu v šachtách pod rošty v bloku 230 a 231.
5. Podle možnosti zahájit jarní úklid na všech pracovištích
6. V nádrži H108 zahájena oprava – provádí firma Ohnoutek
7. **Pro operátory:** průběžná kontrola obarvení vydaného Tolexu platí trvale

Likvidace neshodného produktu:

SHR: NM 9 783,917 m³ v nádrži H101,H105,H106
BA95N 2 000,000 m³ v nádržích Z001A , Z001E

Nádrže trvale obsazené PHL pro SHR.

Nemanipulovat bez příkazu ved. provozu!

H103	H104	H105	H106	H230/4
Z001B	Z001C	Z001D	Z002A	Z002B

Nádrže dočasně obsazené PHL pro SHR

Hladina v nádrži nesmí klesnout pod min. hladinu,nebo určené m³ !

Nádrž č.	PHL	Množství pro SHR (m ³)	Min. hladina (cm)	Poznámka
101,105,106		9 783,917m ³		
Z001A,Z001E		2 000,000m ³		

Vystavil

Seznámení:

Jméno

Funkce

Podpis

vedoucí laboratoře
vedoucí úseku provozní
bezpečnosti

správce vlečky

operátoři

mistr provozu olejů
(služby pro Slovnaft)

blokaři PHL

obrázek 9 – Skladový příkaz

2.4. KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Zvláštní kategorií, ale významnou v oblasti komunikace je komunikace krizová. Při diskusích s vedoucími pracovníky střediska mě zaujala událost, byť historická – ekologická havárie na jednom ze skladů společnosti. Zajímalo mě to především z toho pohledu, že důsledky, příčina ale i opatření do budoucna sahají aktuálně do dění společnosti. Tak jsem se zaměřila i na tento „příběh“, zda v něm nacházíme možnost poučení či doporučení systému komunikace v této oblasti.

EKOLOGICKÁ HAVÁRIE

Dne 9.2. 2006 došlo k ekologické havárii ve skladě Loukov.

Přes 10 000 litrů benzínu vyteklo z místního střediska firmy ČEPRO v Loukově na Kroměřížsku. Látka znečistila více než 1 km vody v přítoku říčky Libosvárky, v níž uhynuli drobní živočichové, ryby, a především ohrožení říční raci. V potoce kromě raků uhynuli také pstruzi obecní i veškerí drobní živočichové, kteří podle vedoucího odboru životního prostředí bystrické radnice obvykle vydrží nejvíc. Podle ní se bude potok z havárie vzpamatovávat asi 3-5 let, než se tamní život vrátí do původní podoby.

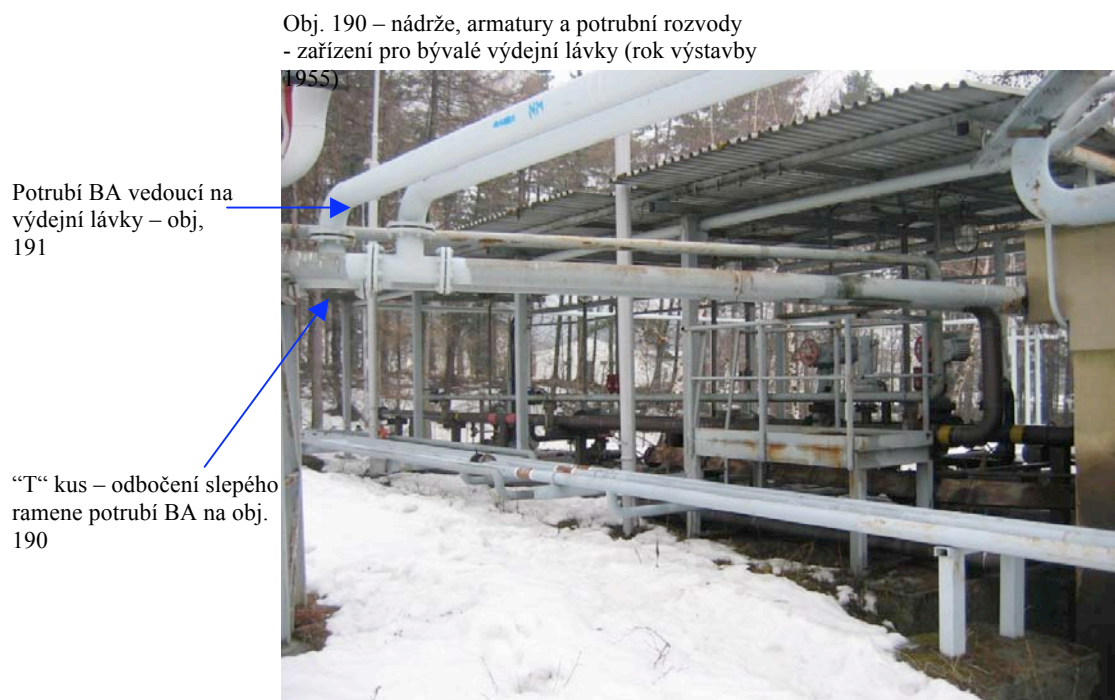
Mluvčí ČEPRO uvedl, že likvidace havárie je úspěšná a obyvatelům Loukova nehrozí nebezpečí. Automobilový benzín se do říčky dostal přes dešťovou kanalizaci. Příčinou rozsáhlého úniku bylo podle mluvčího uvolnění těsnění na potrubí, což způsobily velké mrazy. Mluvčí uvedl „ihned jsme přijali nezbytná opatření v podobě instalace norných stěn, sondážních vrtů, jímek, sanace a monitoringu, abychom předešli dalším škodám.“

Společnost také uvedla, že za následky havárie ponese zodpovědnost. Firma zaplatí škody způsobené například rybářům. V areálu na likvidaci škody pracovala společnost specializující se na odstraňování ekologických havárií.

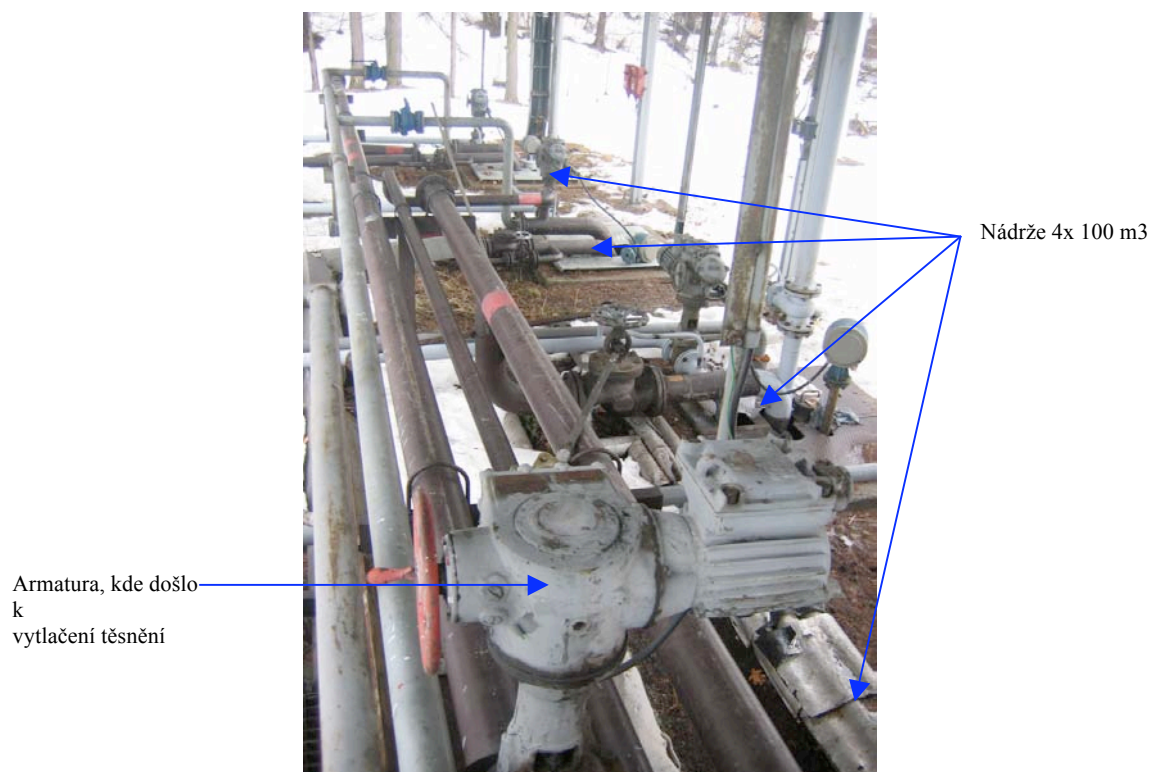
Oslovení obyvatelé Loukova o události nevěděli. O úniku byl ale informován starosta obce. „provádí se monitoring mimo jiné i studní v obci. Kdyby hrozilo nějaké nebezpečí, budeme občany včas varovat,“ uvedl.

Podle mluvčího kroměřížské policie nebyl při úniku pohonných hmot spáchán trestný čin. ČEPRO ale pravděpodobně musí počítat s pokutou od městského úřadu v Bystřici pod Hostýnem. Sankce by mohla dosáhnout až do výše 2 milionů korun. Dalších 5 milionů korun může společnost zaplatit za znečištění povrchových a

podzemních vod. „To jsou maximální částky udělované například při ztrátách na lidských životech. V takové výši se sankce rozhodně pohybovat nebude. Záleží i na přístupu provinilce a ČEPRO s námi zatím spolupracuje velmi dobře,“ uvedla vedoucí odboru životního prostředí.



obrázek 10 - Potrubní rozvody



obrázek 11 - Nádrže a armatura

Norná stěna dále na potoku u žel. trati



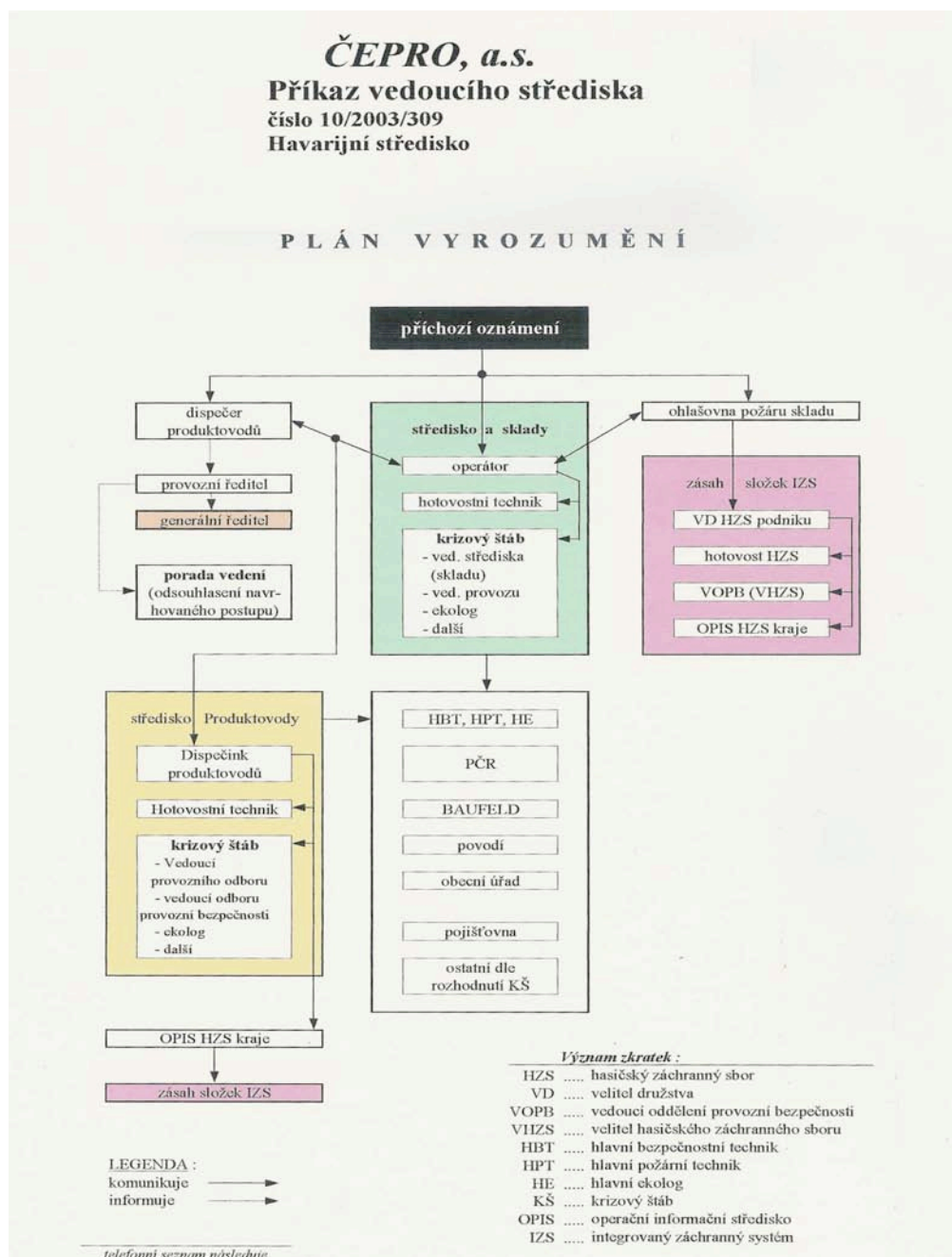
obrázek 12 - Norná stěna

K uvedení záležitosti a následným opatřením probíhala externí a interní komunikace následovně:

2.4.1 Externí komunikace – havarijní plán

Na skladě, kde došlo k výše uvedené havárii bylo postupováno na základě

havarijního plánu.

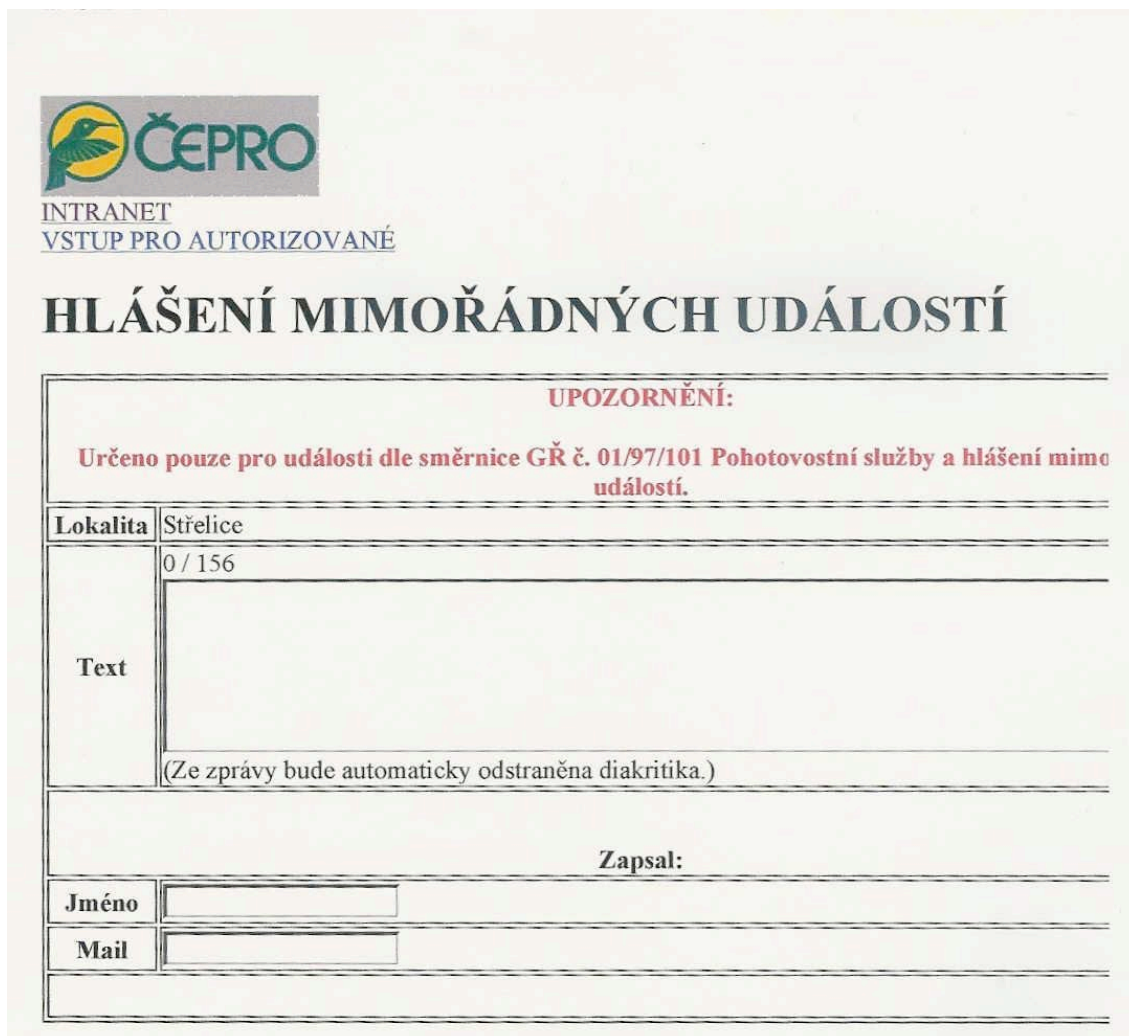


obrázek 13 - Havarijní plán

2.4.2 Interní komunikace – firemní intranet

Zasedalo vedení společnosti, které vyhodnotilo rozsah havárie přímo na místě a následný postup – po té co byla učiněna bezprostřední opatření ve skladě Loukov.

Interní komunikace proběhla po linii firemního intranetu



The image shows a screenshot of a web form titled "HLÁŠENÍ MIMOŘÁDNÝCH UDÁLOSTÍ" (Reporting of Extraordinary Events) on the ČEPRO Intranet. The form includes a header with the ČEPRO logo and the text "INTRANET VSTUP PRO AUTORIZOVANÉ". A warning section states: "UPOZORNĚNÍ: Určeno pouze pro události dle směrnice GŘ č. 01/97/101 Pohotovostní služby a hlášení mimo událostí." (Warning: Intended only for events according to Directive GŘ No. 01/97/101 Emergency services and reporting of events outside the event). The form fields include "Lokalita" (Location) with the value "Střelice", a counter "0 / 156", and a large "Text" area for the report. A note below the text area says "(Ze zprávy bude automaticky odstraněna diakritika.)" (Diacritics will be automatically removed from the report). At the bottom, there is a "Zapsal:" (Recorded by) section with fields for "Jméno" (Name) and "Mail" (Email).

obrázek 14 - Firemní intranet

2.4.3 Rozbor události – porada provozního ředitele

Na poradě provozního ředitele a podřízených vedoucích středisek proběhl rozbor události a stanovení úkolů:

1. popis problému, podniknutá opatření
2. úkoly pro ostatní střediska:

- Okamžitě vytipovat všechna kritická místa na veškerých potrubních rozvodech, armaturách a ostatní technologii, kde by mohlo dojít k odsazení vody a v zimních měsících jejímu zamrznutí a následně k porušení těsnosti a vzniku havárie.
- U takto vytipovaných míst navrhnout technické řešení, jak docílit, aby byla možnost jejich kontroly a odkalení za provozu (navaření odkalovacích ventilů na nejnižších, příp. slepých místech), příp. trvalého zaslepení (zavaření).
- Tato vytipovaná místa zvláště vypsát do Příkazu VS Plán preventivních kontrol a stanovit u nich větší četnost kontrol, včetně pravidelného odkalování.
- Takto vytipovaná místa zvláště vypsát do Příkazu VS plán preventivní údržby a stanovit u nich postup prací v kritických časech, tj. kontrola, příp. výměna těsnění a záslepek před zimními měsíci, po prvním tání, při extrémních vysokých teplotách v létě, apod.

Exponovaným místům nutno věnovat zvýšenou pozornost

Z: vedoucí středisek 02-09, T: 17.3.2006

- Exponovaná místa osadit kontrolními čipy – požadavek na počet čipů za středisko zaslat e-mailem.

Z: vedoucí středisek 02-09, T: 20.3.2006

- Řešení pojistných událostí – přehodnocení smluvních vztahů – řeší OPRIA

2.4.4 Rozbor události – středisko Střelice

Na úrovni střediska Střelice proběhla komunikace následovně:

- Porada vedení střediska – rozbor s vedoucími oddělení a s vedoucími podřízených skladů
- Zaslání úkolů z porady provozního ředitele viz. uvedená výše
- Seznámení všech zaměstnanců skladu, kteří zajišťují provoz, ekologii a hasiči
- Příkaz vedoucího střediska „Plán preventivní údržby“
- Aktualizace „Příkazu vedoucího střediska“
„Pohotovostní služby“

ČEPRO, a.s. Praha, středisko 09 Střelice		
Příkaz vedoucího střediska 09 Střelice	Číslo: 13/2006/309	
Plán preventivní údržby		Vydání/revize 1/0

Obsah:

- 1) Účel
- 2) Působnost
- 3) Textová část
- 4) Související předpisy

1) Účel

S ohledem na havárii technologie, vzniklou na skladě Loukov, kde došlo k zamrznutí odsazené vody na armatuře a následné poruše těsnění s důsledkem kontaminace vody a půdy, nařizují dodržování plánu preventivní údržby a jeho doplnění o kritická místa na technologii skladu Střelice.

2) Působnost

Příkaz je závazný pro zaměstnance oddělení údržby a provozní bezpečnosti na skladě Střelice.

3) Textová část

Vedoucí provozního oddělení a vedoucí provozní bezpečnosti vytipují na skladě Střelice možná kritická místa na technologii a zahrnou je do „Plánu preventivní údržby skladu Střelice“, vedeného mistrem údržby.

4) Související předpisy

Příkaz VS č. 12/2006/309 Plán preventivních kontrol technologie skladu

obrázek 15 - Plán preventivní údržby

ČEPRO, a.s.
Příkaz vedoucího střediska
číslo 01/97/309
Pohotovostní služby

Zaměstnanec má při službě za povinnost:

- vykonat kontrolu skladu ve večerních (nočních) hodinách 1 x v pracovní den, 1 x v sobotu, neděli nebo ve svátek, s důrazem na organizaci a činnost v prostoru objektu 100 (pronajaté prostory)
- při kontrole, v době kdy nemá službu blokař PHL, provede kontrolu vytipovaných technologických míst v souladu s příkazem VS – Plán preventivních kontrol technologie skladu
- provést namátkovou kontrolu na alkohol u řidičů AC, trubičky ALTEST pro kontrolu alkoholu v dechu jsou uloženy u operátora střediska, společně s trubičkami jsou uloženy formuláře pro zápis
- o provedení zkoušky, zápis o provedení zapsat ve dvou kopiích, jedna pro kontrolovanou osobu a jedna pro založení na sekretariát střediska
- v pátek ve 13.00 hod. se zaměstnanec, který má hotovost, zúčastní porady u vedoucího provozu, kde obdrží informace o provozní činnosti skladu v SO, NE nebo ve svátek
- v pondělí v 7.30 hod se zaměstnanec, který měl předcházející týden hotovost, zúčastní porady u vedoucího provozu, kde podá informace o průběhu služby v uplynulém týdnu, návrhy na zlepšení, doporučení apod.

Na provádění kontrolní činnosti, je na základě „Příkazu k jízdě“ podepsaného vedoucím střediska, přidělené služební vozidlo.

Rozpis služeb vyhotovuje sekretariát vedoucího střediska a tento rozpis je uložen na sekretariátu, u operátora na dispečinku, na hlavní vjízdce střediska a na ústředně HZS.

Hlášení o průběhu pohotovostní služby je uloženo na dispečinku střediska objekt číslo 071 (pracoviště operátora). Mistr údržby střediska denně kontroluje stav hlášení a předává informace jednotlivým odpovědným pracovníkům.

Na dispečinku střediska je též uložena kniha převzetí a předání pohotovostních služeb.

Příloha č. 1 Důležitá telefonní čísla

Jméno	Funkce	Adresa	Telefon domů Mobil
Policie			158
Záchranná služba			155
Hasiči			150
Operační středisko HZS Brno			541 599 111
Inspektorát bezpečnosti práce			545 321 285
ÚO Brno-venkov			542 161 111
Inspektorát životního prostředí			541 212 786, 541 213 948
Povodí Moravy			541 211 737
Brněnské vodárny a kanalizace			545 321 305
Obecní úřad Střelice			547 239 430

obrázek 16 - Příkaz vedoucího střediska

2.5 KOMUNIKACE V RÁMCI ZÁVÁDĚNÍ NOVÝCH PROJEKTŮ

Společnost ČEPRO je nejen strategicky významnou firmou se 100 % státní účastí, ale i firmou, která je velmi flexibilní. A to je situace, kdy právě na oblast komunikace nutno brát významný zřetel.

- Zvyšující se kvalitní požadavky na zboží (letní x zimní, snížený obsah síry) klade nároky právě do každodenního života provozu při skladování, výdeji, monitorování
- Zavádění nových technologií
- Legislativní zvyšující se nároky v duchu směrnic EU na Prevenci závažných havárií a z toho plynoucí bezpečnostní požadavky do všech činností na skladech
- Obchodní politika

Minimálně tyto oblasti za posledních 5 let výrazně změnily tvář výkonných jednotek tj. středisek, skladů. A právě proto je nutno klást i větší požadavky na komunikaci a řízení.

V průběhu zpracování diplomové práce, jsem se snažila monitorovat systém stávající komunikace a v něm navrhnout změny či doporučení, které by přinesly zlepšení v rámci celého procesu řízení. Rovněž tak jsem se zaměřila na činnost komunikace, která se právě nastavuje či připravuje v rámci tzv. nových projektů či projektů, které jsou krátký čas v procesu.

Některé dle mého názoru významné projekty, které mají vliv na hospodaření společnosti a jsou tak zajímavé z hlediska komunikace uvádím v následujících kapitolách.

2.5.1 Biopaliva

Omezené zdroje fosilních paliv a snaha o udržení respektive zlepšení životního prostředí jsou hnacími silami pro hledání alternativních zdrojů energie. V dopravě jsou jedním z alternativních řešení pohonné hmoty na bázi biopaliv.

Společnost ČEPRO, a.s. již v průběhu roku 2008 realizuje výdej pohonných hmot s přidáním biopaliv. Dobudovala na svých terminálech technologické zařízení, která jsou zařazena v systému SW řízení provozu.

A obdobně jako aditivace přímo na výdejních lávkách při plnění automobilů a cisteren se dnes již realizuje výdej PHL s přidáním biosložky.

Zásadním technickým problémem aplikace biopaliv je, že biosložky částečně mění vlastnosti pohonných hmot. Podle zkušeností v členských státech EU nelze směsi biosložek a pohonných hmot přepravovat produktovodními systémy, ani dlouhodobě skladovat (zásadně nejsou tyto „směsi“ skladovány ve strategických zásobách států EU). Výjimku tvoří bio-ETBE, které však není zatím uplatňováno. Tyto technické problémy lze řešit výhradně dávkováním bioethanolu do automobilových benzínů v co nejkratší vzdálenosti od místa spotřeby.

Způsoby aplikace biosložek jsou určeny jejich fyzikálně-chemickými vlastnostmi. Pouze plné respektování těchto vlastností a realizace příslušných technologických řešení může zajistit bezproblémovou aplikaci těchto biosložek do klasických uhlovodíkových paliv. Tím jsou myšleny především automobilové benzíny s obsahem bioethanolu plně vyhovující ve všech jakostních parametrech ČSN EN 228 a motorové nafty s obsahem MEŘO plně vyhovující ve všech jakostních parametrech ČSN EN 590.

a) aplikace bioethanolu do automobilových benzínů:

Technické problémy jsou dány především silnými hygroskopickými vlastnostmi. Vzhledem k tomu, že se jedná o kyslíkatou sloučeninu s obsahem kyslíku 34,78%M/M je její dávkování limitováno maximálním obsahem kyslíku ve vyrobené směsi 2,7%. Tato biosložka zvyšuje hodnotu těkavosti benzínů, tj. tlak par.

U vyčleněných skladovacích nádrží pro bioethanol musí být vyřešeno odstranění vzdušné vlhkosti ze vzduchu vstupujícího do nádrže např. patronami se silikagelem.

b) aplikace MEŘO do motorových naft:

Stejně jako u automobilových benzínů, je také v případě motorových naft nezbytné oddělené skladování MEŘO a jeho dávkování do motorové nafty těsně před jejím výdejem do automobilových, respektive železničních cisteren.

Vzhledem k nízké oxidační stabilitě je nutné do skladovaného MEŘO namíchat příslušný antioxidant. Dále je nutné k eliminaci možné hydrolýzy tohoto esteru vzdušnou vlhkostí (respektive vytvoření emulze vody a MEŘO) zajistit přístup výhradně vzduchu, který neobsahuje vzdušnou vlhkost. Je třeba zajistit i co nejkratší

zdržení MEŘO ve skladovacích nádržích, včetně zásadního snížení „mrtvé zásoby“ nádrže a možnost vyšší frekvence odkalování skladovacích nádrží s MEŘO.

2.5.2 Objednávkový systém MARS+

DŮVODY ZAVEDENÍ

Zautomatizování manuální činnosti spojené s uvolňováním zboží

- vytvoření objednávky u zákazníka, 3.strany, kontrola kreditního rámce, přijetí do systému
- úspora ruční práce

Zavedení karetního mechanismu pro identifikaci a výdej PHL

- Zvýšení bezpečnosti v oblasti zneužití
- Snížení rizika překročení kreditního rámce
- Zavedení možnosti nastavení výdejních limitů
- Zvýšení úrovně servisu pro 3.strany a zákazníky
- zrychlení a prohloubení automatických kontrolních mechanismů

SOUČASNÝ STAV

Centrální dispečink

- veškeré objednávky jsou zadávány ručně v celém obchodním cyklu
- objednávání dopravy se smluvním přepravcem
- lokální adresáře – duplicitní zadávání na střediscích
- volné průjezdy

Centrální fakturace

- veškerá fakturace probíhá centrálně včetně vystavování zálohových faktur
- centrální rozesílání ceníků
- automatický přenos dat z DNL do IFS
- centrální tisk DNL
- souhrnné faktury
- archivace Požadavku odběru PHL a DNL na skladě, objednávky, faktury a DNL na centrále

ZABEZPEČENÍ SYSTÉMU

Proti neoprávněnému odběru

- elektronický podpis objednávek (jednoznačná identifikace objednatele zboží zajištěná prostřednictvím kvalifikovaného certifikátu)
- identifikační karta řidiče chráněná PIN kódem (každý řidič bude mít vlastní identifikační kartu, kterou se bude při odběru zboží identifikovat)
- zrušení jakékoliv možnosti zásahu dispečera nebo operátora na skladu do objednávky (veškeré identifikační údaje o objednavce musí znát řidič)

Proti překročení odběrního limitu

- veškeré objednávky prochází přes SW nástroj, který kontroluje stav kreditního rámce zákazníka a možnost dalšího uvolnění zboží

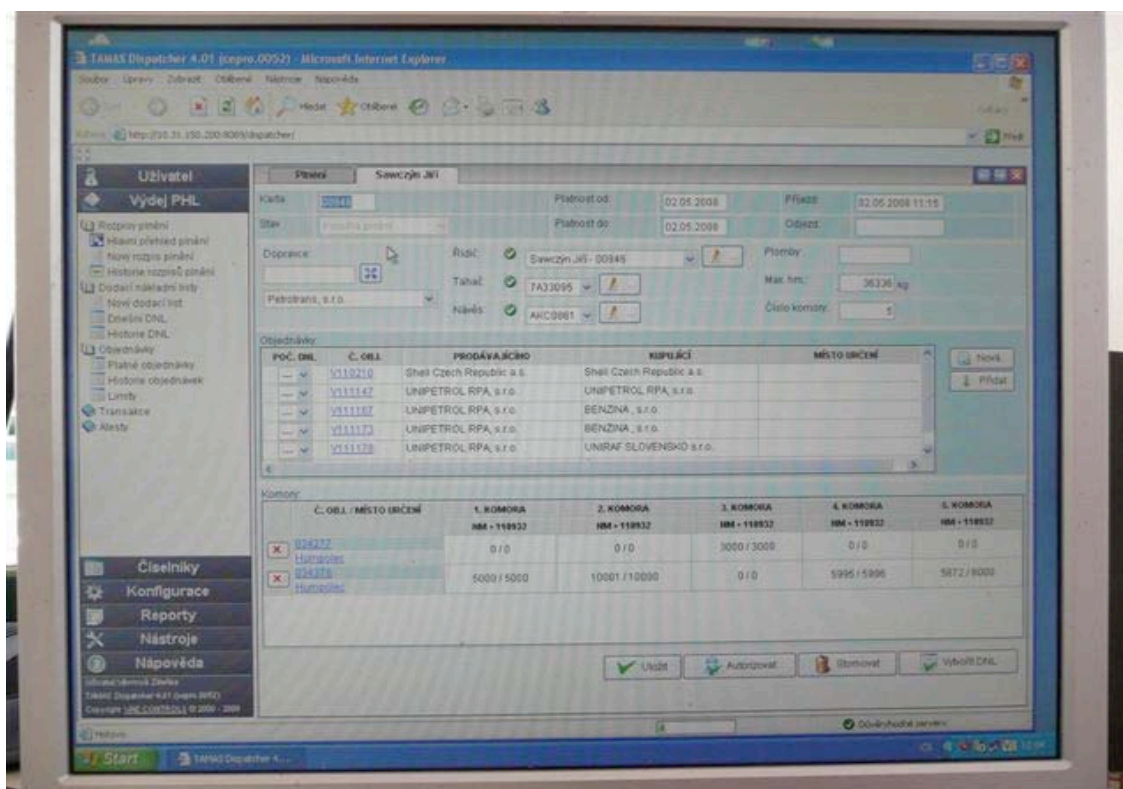


obrázek 17 - Vzor objednávkové obrazovky

CÍLOVÝ STAV PROJEKTU

- zákazník, 3.strana (její zákazník) vytvoří objednávku v distribuované části SW MARS
- v systému MARS proběhne kontrolní proces přes kreditní a odběrní limit
- po schválení je objednávka distribuována na příslušný výdejní terminál do programu TAMAS Dispatcher
- řidič se po příjezdu identifikuje přes PIN a zadá číslo objednávky

- proběhne odběr PHL dle objednávky a vystavení DNL
- automatický přenos dat z DNL do IFS
- vystavení daňového dokladu za odebrané PHL
- shromažďování dat o odběrech a poskytování co nejširšího informačního servisu zákazníkům prostřednictvím portálu



obrázek 18 - Schéma objednávkového systému

2.5.3 Platební karta EUROOIL

Společnost ČEPRO, a.s. vytvořila systém vlastní platební karty – platební kartu Eurooil, která umožňuje nákup pohonných hmot a dalšího zboží v celé síti čerpacích stanic Eurooil.

Platební karta EUROOIL je zaměřená především na profesionální motoristy, speciálně na střední a drobnou podnikatelskou klientelu v regionech, kde jsou zastoupeny čerpací stanice Eurooil.

Systém platební karty EUROOIL umožňuje vytvořit produkt pro zaměstnance společnosti - zaměstnaneckou platební kartu.

Zaměstnanecká karta nabízí tyto výhody:

- speciální vzhled karty
- každý zaměstnanec si může pro sebe, případně pro své blízké objednat **až 5 karet**
- prostřednictvím karet můžete odebírat veškeré zboží a služby nabízené čerpací stanicí
- karta bude vydána **bez jakýchkoliv záloh a zcela zdarma**
- jednou měsíčně proběhne vyúčtování všech nákupů
- **úhrada plateb** za všechny objednané karty bude stržena jednou měsíčně **automaticky ze mzdy**
- při tankování získáte **slevu 0,30 Kč/litr** z ceny benzínu a nafty, o kterou bude ponížena srážka ze mzdy
- kompletní dokumenty potřebné pro objednání karty, kontakty na odpovědné pracovníky včetně informace, jak při objednání karty postupovat, budou přístupné všem **na intranetu Čepra**

2.5.4 Akreditovaná laboratoř

Jedním z nových projektů ve společnosti ČEPRO, a.s. je nová koncepce řízení kvality. Uvedený projekt vychází z potřeby nového pohledu a vztahů mezi dodavatelem (rafinerie) a odběratelem, v tomto případě společností ČEPRO, a.s. Jedná se především o zefektivnění celého procesu při čerpání PHL produktovodem z pohledu četnosti odběrů vzorků. Dále navazující systém přečerpávání mezi jednotlivými sklady a množství prováděných laboratorních rozborů. Vzhledem ke skutečnosti zavedení biopaliv, je nezbytné celý proces laboratorní činnosti zefektivnit.

Do tohoto systému zapadá i rozhodnutí o zřízení akreditované laboratoře ve skladu Střelice.

Tato laboratoř se má stát samostatnou organizační jednotkou, začleněnou do organizační struktury firmy. Celý proces akreditace, který vydává Český institut pro akreditaci je velmi náročným schvalovacím procesem, který zasahuje do celé řady oblastí.

Pro firmu a sklad Střelice to znamená splnit celou řadu úkolů jak v oblasti zpracování dokumentace, personální, materiálové, ekonomické, ale i nezbytné stavební úpravy, režimové a organizační záležitosti a celou řadu návazností v systému řízení vlastního provozu.

Takový projekt, má-li být úspěšný, zasluhuje nastavit systémové řízení a komunikaci již na stupni vlastního skladu Střelice jinak, než je běžnou provozní a každodenní praxí.

2.5.5 Cvičení ropné nouze

Velmi zajímavou událostí připravovanou nad rámec společnosti ČEPRO, a.s. je cvičení v období tzv. ropné nouze, které organizuje a řídí oddělení krizového řízení JHM kraje v součinnosti se Správou státních hmotných rezerv.

Společnost ČEPRO, a.s., konkrétně středisko Střelice je součinnostní složkou, která bude v závěru prezentovat formou ukázky a prohlídky své možnosti v takových situacích.

Vzhledem k tomu, že je svým způsobem ojedinělá akce, zabývám se doporučením nástrojů komunikace v rámci využití těchto zkušeností pro š kolení zaměstnanců, prezentaci společnosti navenek atd.

3 NÁVRH SYSTÉMU KOMUNIKACE

3.1 NÁVRH SYSTÉMU INTERNÍ KOMUNIKACE

3.1.1 Doporučení a návrhy zlepšení komunikace mezi vedením společnosti a podřízenými středisky

Uvedené formy komunikace ve své podstatě nastavují potřebnou komunikaci v rámci řízení.

V průběhu období, kdy jsem ve společnosti ČEPRO, a.s. zpracovávala diplomovou práci, jsem měla možnost posoudit komplexně komunikaci v této společnosti a účastnit se všech typů porad, což bylo pro mě velkým přínosem.

Mé doporučení směřuje k poradám, kde bych uvedla některé **nedostatky**, které jsem na poradách jako nezávislý posluchač a pozorovatel zaregistrovala:

- Chybějící program
- Nejsou poskytovány podklady na poradu předem, z toho může pramenit nepřipravenost účastníků na některé body porady
- Odbíhání od tématu či dlouhé monology těch, kteří dostali slovo
- Příliš dlouhé porady, kdy bylo zřejmé, že se vytrácí pozornost a efektivní přístup k řešeným problémům

Uvedla bych zde **moje doporučení a návrh řešení**, které by mělo společnosti ČEPRO, a.s. zajistit efektivní, přínosnou poradu a také vyvarovat se i některých zjištěných chyb.

Nejprve se musíme na poradu připravit. **Stanovíme si cíl** porady a vše ostatní podřídíme jeho dosažení.

Tento plán sestavíme z odpovědí na otázky:

- Co? (body jednání podklady)
- Kdo? (předsedající, účastníci)
- Kdy? (den, denní doba)
- Kde? (místo odpovídající počtu zúčastněných)
- Jak? (způsob projednání)
- Proč? (co očekávám, výsledek, rozhodnutí)
- Kolik? (jak dlouho, náklady)

Dalším krokem bude sestavení programu porady, při jehož přípravě bychom neměli zapomínat na umožnění příležitosti účastníků ovlivnit tento program předložením vlastních návrhů (např. e-mailem do určitého času). Program rozešleme účastníkům několik dnů předem.

Body jednání musíme seřadit podle priorit. (často používaná je klasifikace priorit podle Eisenhowerova principu), kdy jako první jsou projednávány vysoce naléhavé a důležité záležitosti – kategorie A, následují body důležité, ale méně naléhavé – kategorie B (pozor, aby se nevěnováním dostatku času během krátké doby nepřesunuli do kategorie A) a následují body velice naléhavé, ale méně důležité – kategorie C (tyto body musí být na poradě řešeny, ale nemělo by jim být věnováno mnoho času – stanovit časový limit). Body z poslední kategorie O – málo důležité i málo naléhavé, by na poradě ani neměly být zařazovány.

Nejrozsáhlejší bod, ke kterému očekáváme, že se bude vyjadřovat mnoho účastníků, zařadíme k závěru porady – účastníci se budou sami vzájemně kontrolovat, aby neodbíhali od tématu a zbytečně poradě nenatahovali.

V rámci přípravy, rozhodně nesmíme podcenit časový harmonogram a nesmíme zapomínat na skutečnost, že zhruba po 45 minutách klesá pozornost posluchačů. Musíme tedy počítat s přestávkami a témata se snažit rozdělit do jednotlivých časových bloků.

K celkovému úspěchu porady bych doporučila tyto zásady:

1. Začínáte včas
2. Ujistěte se, že všichni znají cíl a program porady
3. Určete zapisovatele
4. Shrnujte a zaznamenávejte
5. Dodržujte strukturu diskuse – nenechte hned navrhovat řešení, ale žádejte předložení faktů
6. Vtáhněte do aktivní účasti všechny
7. Dodržujte program a čas
8. Zvládejte agresí a konflikty
9. Končete včas, celkovým shrnutím a pozitivně

Dobrý manažer by neměl zapomenout na **vyhodnocení porady**, přiznat si zda skutečně byl program porady a časový rámec dodržený, zda skutečně bylo dosaženo plánovaného cíle a hlavně se z případných chyb poučit, aby se příště neopakovaly.

Dále bych zhodnotila **přínosy kvalitních porad** pro společnost Č EPRO, a.s. a uvedla pár rad, které se zdají z mého pohledu velmi efektivní pro vedení porad ve společnosti.

Nyní se řekně me něco o přínosech porady, která by měla být prospěšná nejen předsedajícímu a samotným účastníkům, ale především samotné firmě.

Přínosy porad:

- Pomáhají identifikovat firemní problémy a jejich analyzování
- Jsou prostředkem pro zvyšování pocitu „sounáležitosti“
- Umožňují lepší koordinaci organizačních složek
- Dokáží soustředit pozornost a úsilí pracovníků na hlavní firemní priority

Zcela jistě se setkáme s lidmi, kteří jako jediný přínos porady vidí příležitost v klidu si vypít kávu, zjistit nejnovější „drby“, či si dokonce zdřímnout.

Existují ale i další důvody proč jít na radu:

- Získám informace
- Mám možnost dosáhnout odstranění překážek v práci
- Vyměním si zkušenosti
- Mohu se podílet na rozhodování

Z uvedeného tedy vyplývá, že **dobrý manažer by měl dokázat poradou:**

- Motivovat podřízené
- Vytvářet týmového ducha
- Předávat a získávat informace
- Poznávat schopnosti lidí
- Získávat autoritu

Nyní bych uvedla a navrhla některé rady které se mi zdají velmi přínosné pro efektivní porady, které bych ve společnosti ČEPRO, a.s. zavedla.

Proto z tohoto pohledu **navrhuji** tyto rady:

Doporučené rady:

Rada první se týká udávání času. Při stanovování začátků a konců porad je dobré se vyjádřit až přehnaně přesně. Místo obvyklých tři čtvrtě na tři udat třeba 14:41. I tak zdánlivě malý rozdíl může zajistit výrazně včasnější příchody a omezí „courání opozdílů“, kteří jsou přesvědčení, že někdo jistě přijde ještě později. Toto opatření se časem projeví zvýšením přesnosti nejen na pracovních poradách. Pro úplný účinek je vždy nutné začínat, případně končit přesně, aby se podepřela důvěryhodnost tohoto rozhodnutí.

V případě přestávek je vhodné postupovat obdobně. Efektivnější jsou pak kratší, za to častější přestávky

Rada číslo dvě pro zvýšení pozornosti. Každý dobře ví, že první a poslední dojem platí nejvíc. Nejdůležitější informace mají být sdělovány na samém začátku a pak ještě jednou shrnuty v závěru. Chceme-li, aby si posluchači naši informaci zapamatovali, dosáhneme toho tak, že jim, přiblížíme, jaký pro něj mají užitek. Abychom toho ale dosáhli, musíme ještě před jednáním znát zájmy a problémy posluchačů, pak je teprve můžeme patřičně motivovat.

Rada třetí pomáhá zvýšit věrohodnost výpovědí. Většina lidí má tendenci zevšeobecňovat jednotlivosti a z nich pak usuzovat vlastnosti celku. Proto si často na základě určitého chování nebo jednotlivých případů tvoří celkovou představu i o vědomostech člověka. Je tedy vhodné prezentovat v krátkém čase co nejvíce fakt, příkladů, statistik, citátů odborníků. Posluchači uvěří, že samozřejmě k jednotlivým bodům víme daleko více a nemůžeme to sdělit kvůli nedostatku času.

Rada čtvrtá se dotýká složitých dotazů a jejich zodpovídání. V případě že se objeví komplikovaný dotaz, na který je nutné odpovědět komplexně, a tedy poměrně

obsáhle, je pro větší přehlednost doporučována **metoda „O,O,U,S,V,T“**. Co se pod těmito písmeny skrývá.

O. Otázka – opakování. Na začátku, ještě před samotnou odpovědí je užitečné zopakovat otázku. A to jednak kvůli těm, co případně otázku přeslechli nebo slyšeli jen část, dále pak za účelem získání delší doby na rozmyšlenou a v neposlední řadě se tím ujistíme, zda jsme dotaz pochopili správně.

O. Ohlášení těžiště tématu. Stačí vyjádřit pouze několika slovy – stručně a výstižně.

U. Uvedení konkrétních příkladů a fakt. O vhodnosti uvádět příklady a fakta dokladující věrohodnost našich odpovědí jsem se již zmiňoval.

S. Shrnutí. Dále by mělo přijít opět stručné shrnutí celé problematiky.

V. Vědomí času. Po celou dobu zodpovídání dotazu je nutné neustále myslet na čas. Odpověď na složitý dotaz by měla být komplexní a vyčerpávající, ale přesto stále stručná a výstižná.

T. Tazatel uspokojen? Na samotný závěr by se měl řečník informovat u tazatele, zda byl jeho dotaz uspokojivě zodpovězen.

Rada pátá – chyby při vystupování. Chyba nemusí být vždy nutně pouze katastrofou. Když se nějaké chyby dopustíme např. přerěknutí, chyba při práci se zpětným projektorem atd., odstraníme chybu nenápadně, bez velkého rozruchu. Je možné, že si dané chyby nikdo nevšiml. Když ano, pak jejich reakce závisí na té naší. Znervózníme-li, budou si posluchači připadat trapně. Naopak zachováme-li chladnou hlavu, bude to považováno za projev naší profesionality. Vždyť jsme přeci jenom lidi. Každý udělá někdy chybu, ale ne každý ji umí správně odstranit.

Tím samozřejmě nechci naznačovat, že je dobré sem tam udělat schválně nějakou chybu, abychom si získali publikum. Na druhou stranu profesionalita bývá často lépe hodnocena než perfekcionismus.

Co považuji za důležité pro zvládnutí porady, je rozlišování ČASU a POČTU účastníků porad, nebo na těchto parametrech závisí samotná organizace přípravy

3.1.2 Doporučení a návrhy na zlepšení interní komunikace v řídicí činnosti střediska

Tyto řídicí – komunikační nástroje (viz. schéma řídicí činnosti), kterých jsem se všech zúčastnila, mají charakter komunikace na oblast řízení. Je to komunikace oproštěna od nástrojů, které mají své místo při prezentacích, obchodních jednáních, výstavách atd. Je to komunikace pracovníků oboru a předmětu podnikání, kde provozní činnost je dominantní ke splnění úkolů v oblasti obchodu a služeb.

Tento rozsah na úrovni střediska je dostatečný a v praxi ověřený. Komunikace je zřetelná, zdokumentovaná a řídicí složky rozumí zadaným úkolům. S tímto nastaveným mechanismem se dá z mého hlediska souhlasit a nabyla jsem přesvědčení o funkčnosti nastaveného mechanismu.

Interní komunikace ve středisku Střelice probíhá především prostřednictvím porad vedení střediska, porad oddělení provozní bezpečnosti, operativních porad a každodenního ranního dispečinku.

Porady vedení střediska probíhají 1x za měsíc a účastní se jich vedoucí oddělení a vedoucí podřízených skladů. Hlavní body, které se na těchto poradách projednávají jsou:

- Přenesení zásadních úkolů z vedení společnosti
- Kontrola dříve zadaných úkolů
- Stanovení konkrétních úkolů a termínů v rozsahu oblasti provozu, provozní bezpečnosti, provozní údržby, ekologie, ekonomiky

Výstupem z těchto porad vedení středisek je vždy zápis z porady.

Doporučení pro tyto porady:

Měly by být přítomni i ostatní pracovníci z oddělení provozu, provozu bezpečnosti, provozní údržby, ekologie a ekonomiky, jestliže se na poradách bude jednat o těchto oblastech, kterých se daná problematika týká.

Zápisy z těchto důležitých porad by měly být zpřístupněny zaměstnancům na firemní intranetu.

Porada oddělení provozní bezpečnosti je pro středisko důležitá především s ohledem na aktuální informace k dodržování technologických postupů tak, aby za každé situace a při každém procesu byla dodržena bezpečnost práce, ochrana vody, půdy a ovzduší.

Společnost usiluje o bezpečný podnik (bezpečné pracoviště) a tyto závěry jsou prezentovány v oficiálních dokumentech, ale ne dostatečně přímo v provozu na pracovištích.

Doporučuji zaměřit komunikaci jak směrem k vlastním zaměstnancům tak i k externím pracovníkům formou:

- Propagace tabulek s bezpečnostními pokyny pro pobyt v jednotlivých částech skladu
- Informačních tabulek s výraznými piktogramy znázorňujícími pokyny nebezpečných zón (výdejní lávky na PHL, vstupy do bloků PHL, místo pro stáčení železničních cisteren, prostory pro skladování biopaliv)
- Dovybavení externích pracovníků ochrannými pomůckami - zvláště pak v prostorách s nebezpečím výbuchu
- Dovybavení vstupního prostoru do závodu jasnými informacemi, že se nacházíme v závodu, který má zvýšený režim bezpečnostních pravidel

3.1.3 Doporučení ostatních nástrojů interní komunikace

Interní komunikace typu:

- Workshopy
- Prezentace
- Firemní intranet
- Veřejné složky
- Magazín ČEPRO

Přesto, že je ve společnosti rozšířená a funkční doporučuji následující:

Workshopy – jejich přípravu rozšířit i o téma biopaliv a bezpečné pracoviště (bezpečný podnik).

Prezentace – využívat v rámci středisek pro všechny pracovníky nikoliv pouze pro řídicí týmy, zvláště pak právě v aktuálních otázkách a nových projektech.

Mezi **nepřímé nástroje**, které firma využívá patří **firemní intranet, firemní časopis MAGAZÍN ČEPRO a různé prezentace.**

Firemní intranet můžeme zařadit mezi **prvek interní komunikace** .

Za účelem zlepšení komunikace je spravován interní informační server v podobě intranetu, na kterém zaměstnanci naleznou aktuální informace o dění ve firmě.

Doporučuji dále **rozšířit firemní intranet** o další informace, které se zde nenacházejí a zaměstnanci by jej rádi využívali.

Z mého pohledu by intranet měl poskytovat dále informace o vzdělávacích akcích, o chystaných zábavných akcích, potřebné formuláře, telefonní seznam, jízdní řády, jídelníček a podobně.

Pravidelně společnost ČEPRO, a.s. vydává **firemní, interní časopis – MAGAZÍN ČEPRO**. MAGAZÍN ČEPRO společnost vydává pravidelně ke každému čtvrtletí.

Obsah časopisu se mi zdá dostatečně obsáhlý a poskytuje všechny informace, které by měl. Jeho výhodou je, že je přístupný každému, který navštíví webové stránky společnosti a má tak možnost si časopis přečíst i v elektronické podobě.

Navrhuji, aby časopis byl vydáván pravidelněji – 1x za měsíc a bylo v něm více informací o jednotlivých střediskách společnosti, čerpacích stanicích Eurooil až po veškeré potřebné kontakty a výběrová řízení na pracovní pozice.

3.2 DOPORUČENÍ V RÁMCI KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Jak bylo uvedeno v analytické části měla jsem možnost v rámci zpracování diplomové práce prostudovat příčiny, důsledky a opatření v rámci krizové komunikace EKOLOGICKÁ HAVÁRIE na skladě Loukov.

Následně jsem kromě seznámení se s dokumenty, diskusí s řídicími pracovníky ale i výkonovými pracovníky přímo v provozu analyzovala celou tuto událost z pohledu krizové komunikace.

Na základě zjištění jsem došla k závěrům, které dále **doporučuji**.

- Zmapovat veškerá dostupná fakta o události a přenést informace na veškerá pracoviště
- Management musí delegovat pravomoce na nižší řídicí články a věnovat se cíleně následným opatřením spojené s krizovou situací
- Věnovat se prioritně interní komunikaci směřující k opatření záchrany života, majetku a životnímu prostředí
- Ke komunikaci využít efektivních, zavedených firemních možností
- V rámci externí komunikace směrem k úřadům, médiím vysloveně přenášet informace prostřednictvím jedné osoby k tomu určené
- V období následných opatření vysvětlovat aktuálně všem dotčeným zaměstnancům reálný stav věci tak, aby všichni dotčení rozuměli dané situaci. Tímto předcházet možným spekulacím, fámám apod.
- Vzhledem k tomu, že je krizová situace zvláště pak ve společnosti, která má předmět podnikání ohrožující své okolí doporučuji systémově při školeních zařazovat zkušenosti a opatření z konkrétního prostředí

V rámci externí komunikace

- Průběžně posilovat a personifikovat spolupráci s orgány státní správy i místní samosprávy
- Včas a pravdivě a nad stanovený rámec informovat o zásadních skutečnostech, mající vliv na život a na vzájemné vztahy v regionech, kde působí ČEPRO, a.s.
- Efektivně a včas informovat v případě krizových situací všechny zainteresované partnery

- Aktivně komunikovat i nepříjemná témata, tzn. omezit situace, kdy prvotní informaci o problému prezentují média
- Organizovat „Dny otevřených dveří“ a exkurze na jednotlivých střediscích
- Pro ubezpečení veřejnosti o připravenosti bezpečnostních složek ČEPRO, a.s. umožnit zájemcům část na pravidelných soutěžích hasičských jednotek ČEPRO, a.s.
- Přijímat podněty a připomínky ze strany veřejnosti i složek státní správy, diskutovat o jednotlivých problémech, společně hledat řešení a zlepšovat tak vzájemné vztahy

3.3 NÁVRH SYSTÉMU KOMUNIKACE V RÁMCI ZAVÁDĚNÍ NOVÝCH PROJEKTŮ

3.3.1 Biopaliva

Uvedený projekt, který je v průběhu roku 2008 je realizován a z pohledu složitosti se zcela určitě i pro společnost ČEPRO stane dlouhodobým projektem. Složitost problému vyplývá z různorodého pohledu na věc samotnou. Jsou rozdílně pohledy na vliv životního prostředí, podporu v zemědělství, vliv biopaliv na životnost motoru apod. Zcela určitě nelze zpochybnit nezbytnost zabývání se tímto projektem z pohledu nikoliv pouze společnosti ČEPRO, ale EU a celosvětově. Vyčerpatelnost ropy jako základního zdroje je nezpochybnitelná. V posledním období se uvádí i problematika zvyšování cen potravin právě vlivem rozšiřování a zavádění biopaliv. S ohledem na výše uvedené doporučuji komunikaci zaměřit vysloveně na interní a to tak aby při provozování, skladování, dopravě a výdeji PHL s biosložkou byly dodržovány předepsané standardy pro tyto procesy ve společnosti ČEPRO. Tzn. V rámci společnosti se nezabývat jednotlivými názory na vliv životního prostředí, vliv motoru, dopad do ceny apod, ale soustředit se pouze na vlastní činnost s tím spojenou.

- Předávací zkušenosti v rámci celé společnosti při dodávkách biopaliv (důraz na kvalitativní přejímku) formou nových metod komunikace v této oblasti:
Zavedení nové složky na firemním intranetu s pravidelným komentářem jednotlivých skladů o zkušenostech s novým produktem
- Pro technické pracovníky zavést pravidelné semináře s dodavateli technologie na biopaliva, které byly implementovány do provozu jednotlivých skladů. Provoz ukazuje, že vliv biosložek má některá specifika na chod technologie provozu oproti standardním PHL
- Více zapojit do komunikace o této problematice i expertní týmy.

Například do připravovaného záměru o možnosti čerpání klasických PHL s přísadou biopaliva přímo z rafinerie zapojit i Ústav paliv a maziv. Ukazuje se, že tyto přísady mohou mít určité čistící schopnosti a při provozování doposud neodzkoušených

postupů by mohlo dojít k znečištění produktu vlivem rozpuštěných úsad v produktovodu.

- Zahájit komunikaci i na úrovni nižších organizačních jednotek, jako je středisko Střelice s orgány státní správy i mimo rámec pravidelných dohlídek a auditů. Jde o to, aby inspekce životního prostředí, hygiena, bezpečnost práce a hasiči na úrovni kraje a vyšších územních celků chápali problematiku biopaliv intenzivněji z pohledu zajištění bezpečného provozu a bezpečnosti práce. Veřejnost jako taková, orgány státní správy nevyjímaje, jsou právě vlivem více či méně negativních postojů v médiích ovlivňovány na tuto problematiku obecně. A ve společnosti ČEPRO jde z tohoto úhlu pohledu především o to, aby nový projekt (nový produkt) byl skladován, provozován a vydáván v rámci požadovaných standardů.

3.3.2 Objednávkový systém MARS+

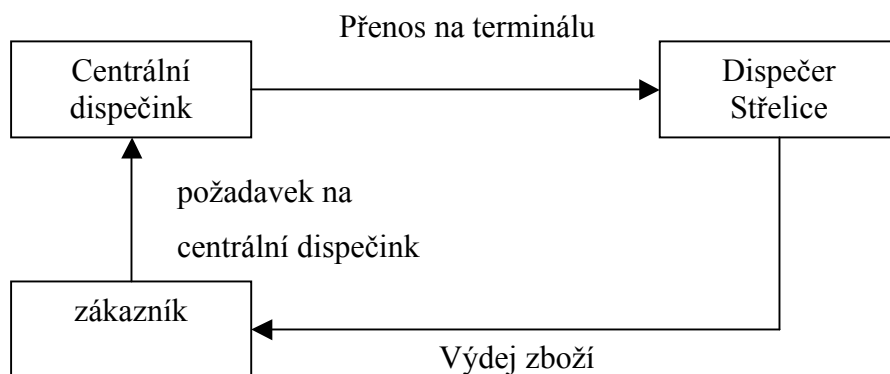
Výše uvedený systém tak jak byl zaveden, zcela určitě přinesl posun úrovně činnosti jednotlivých výdejních terminálů. Odpovídá možnostem postavení společnosti na trhu s PHL a potřebné úrovně v zajištění vlastního výdeje zboží.

Především z hlediska přehledu o zboží, ochrany zboží a sladění centrálního dispečinku v návaznosti na jednotlivá pracoviště, kde je výdej realizován.

Zcela určitě je jistým komfortem pro zákazníka (respektive přepravce, který realizuje dodávku PHL).

Komunikace jako taková je v rámci tohoto procesu nastavena a je funkční.

Nicméně i v této oblasti vidím jistý nedostatek. Zákazník komunikuje při uzavírání obchodu s centrálou. Ta zavádí obchodní případ do systému o němž je přehled na výdejním terminálu.. Přepravce realizuje přepravu zboží.



Komunikace vytváří logický uzavřený kruh – potud je vše v pořádku.

Problém nastává z hlediska komunikace (operativy řešení) a v okamžiku určité nepřesnosti, chyby.(například špatně zadaná SPZ v systému, chybně zadané množství,atd).

Důvodem je tedy lidský faktor – omyl. V tomto okamžiku by operativně vyřešil situaci dispečer skladu. S ohledem na centrální dispečink, musí však následně vše dát do souladu dle pokynů dispečera skladu – dispečera na centrálním dispečinku.

Problém je v tom, že pro centrální dispečink je chyba - pouhý papír, pouhé číslo atd.

Pro dispečera skladu je to již konkrétní člověk, konkrétní cisterna.

Z uvedeného tedy vyplývá, že je zde chyba na straně lidského faktoru. Proto doporučuji pro zlepšení komunikace – zaškolení směrem k centrálnímu dispečinku.

3.3.3 Platební karta EUROOIL

Společnost zavedla platební kartu EUROOIL, produkt který je naprosto obvyklý v rámci obchodní společnosti, nikoliv pouze v síti ČS. Smyslem tohoto produktu jak uvádím v popisu je pro obchodní partnery i zaměstnance, nabídnout výhodu platební a cenovou. Praxe ukazuje, že již na samém začátku právě u zaměstnanců společnosti se nesetkává s příliš pozitivním ohlasem. Zaměstnanci posuzují pouze zda je cenová výhoda více či méně zajímavá. Jednoznačně byl podceněn prvek komunikace dovnitř firmy v rámci přípravného období.

- Zahájit na všech úrovních komunikace s orientací na hrdost ke společnosti, která je zaměstnává a vytvářet tak postupně vyšší loajalitu
- Vždyť se jedná i o určitý prvek benefitů a ten nemusí být pouze měřitelný výši cenové výhody, ale určitým komfortem (servisem) apod.
- Samotná příslušnost zaměstnání v energetické společnosti typu ČEPRO je přece jednoznačným argumentem pro výchovu pracovníků k loajalitě, kterou by management měl dokázat využít.
- Využívat k této komunikaci a výchově formu především osobních pohovorů vedoucích a zaměstnanců, zvláště v období hodnocení pracovníka při vyhodnocování prémiových ukazatelů, cílů apod.

3.3.4 Akreditovaná laboratoř

Vedoucí střediska by měl seznámit všechny zaměstnance skladu a střediska co je cílem akreditované laboratoře a jaký význam má pro vlastní sklad/středisko/.

Vzhledem k tomu, že projekt zasahuje do činnosti mnoha profesí, již v přípravné fázi, je nezbytné získat přesvědčení a podporu vlastních zaměstnanců.

Každé oddělení, resp. každý jednotlivec by měl znát cíle a úkoly, které se budou v rámci projektu plnit.

Při spolupráci na projektu nastavit formu vzájemné komunikace a informovanosti.

Zabezpečit koordinaci vlastního zpracovatelského týmu ve středisku s odborem jakosti na GŘ Praha, který je hlavním koordinátorem projektu.

Stanovit přesný harmonogram jednotlivých úkolů, které jsou vzájemně propojeny (např. stavební úpravy v návaznosti na rozmístění nových přístrojů větší počet pracovníků v laboratoři), v oblasti zpracovávání dokumentace promítnout změny do celého procesu systému řízení jakosti apod.

Nezbytným předpokladem celého tvůrčího týmu je zpětná vazba v průběhu zpracovávání jednotlivých úkolů.

3.3.5 Cvičení ropné nouze

Toto významné cvičení, které se součinnostně dotýká skladu Střelice je významným prvkem, který doporučuji v rámci komunikace využít právě ve prospěch předešlé stati (výchova k loajalitě).

Cvičení je zaměřeno na krizové situace, kdy je ze strany orgánů státní správy zaveden přidělový systém výdeje PHL. A zde právě společnost ČEPRO, které skladuje státní hmotné rezervy je významným činitelem.

V rámci interní komunikace

- Ve stávajícím – zavedeném systému komunikace využít tento námět k pozitivnímu hodnocení společnosti jako celku, ale i každého jednotlivce jakožto nezbytného článku.

ZÁVĚR

Ve svém zvoleném tématu diplomové práce „Návrh systému komunikace ve firmě“, jsem řešila rozsah poznané teorie s možností využití v praxi.

Rozsah vlastní problematiky **k o m u n i k a c e** jako takové bylo potřeba přirovnat ke zkoumanému jevu – v tomto případě společnosti, kde jsem určitou dobu působila a svou práci tvořila.

Abych mohla uplatnit, navrhnout či posoudit vlastní vliv komunikace musela jsem se věnovat, následně pak popsat zvolené podnikatelské prostředí.

Nutno říci, že nejen rozsah teorie komunikace je oblastí velmi širokou, ale i podnikatelská prostředí jsou různá a v mnohém se liší. Nejen charakterem činnosti, ale i majetkovou účastí, rozsahem, postavením na trhu apod.

Tyto určité rozdíly se odrážejí ve vlastním uplatňování komunikace a jeho vlivu, rovněž tak v možných či doporučených formách.

Sledovala jsem vliv komunikace ve společnosti, která má provozní charakter i když výsledkem činnosti je obchodní činnost.

Řešila jsem systém komunikace z několika zásadních pohledů:

- Komunikace interní:
 - z pohledu centra (GŘ) na jednotlivá střediska v rámci celé společnosti
 - v rámci střediska, kde jsem přímo zpracovávala diplomovou práci
- Krizová komunikace
- Komunikace při zavádění nových projektů

Silnou stránkou firmy Č EPRO, a.s. v rámci komunikace je využívání téměř veškerých dostupných komunikačních forem, které lze dnes využít.

Jednotlivé řídicí mechanismy jsou takto nastaveny a obchodně provozní činnost jako taková, je na velmi dobré úrovni.

Slabou stránkou se ukázalo, že interní komunikace na úrovni porad má jisté nedostatky.

Dalším aspektem z tohoto pohledu i přes velmi dobrý a zodpovědný výkon pracovníků na klíčových, nikoliv na manažerských pozicích nemá potřebnou loajalitu vůči společnosti. Tato záležitost je zřejmě i částečně ovlivněna dlouhotrvajícími, mediálními kauzami firmy Č EPRO, a.s., které mají svým způsobem negativní dopad.

Diplomová práce jako celek svým významem a pohledem na celkový systém komunikace ve firmě poukázala v návrhové části na oblasti, které budou v praktickém životě na úrovni střediska využívány.

Někteří vedoucí pracovníci s kterými jsem v rámci diplomové práce měla možnost konzultace mi potvrdili správnost mého pohledu a mých doporučení v jednotlivých kapitolách této práce.

Seznam použitých zdrojů

- [1] BĚLOHLÁVEK, F.- KAŠTAN P.- ŠULEŘ O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8
- [2] DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Grada Publishing, Praha 1999, ISBN 80-7169-988-8
- [3] Dokumenty společnosti ČEPRO, a. s
- [4] DONNELLY, J. GIPSON, J. IVANCEVICH, J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-422-3
- [5] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemni komunikace*. Management Press, Praha 2000. ISBN 80-85943-99-9
- [6] Internetové stránky: Učební texty VŠKE k předmětu management <ftp://www.vske.cz>
- [7] PLAŇAVA, I. *Jak (to) spolu mluvíme*
/psychologie dorozumívání i nedorozumívání mezi lidmi/
Brno Masarykova Univerzita 1992, ISBN 80-210-0412-6
- [8] ŠULEŘ, O. *Jak řídit a vést porady*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001
ISBN 80-7226-460-5
- [9] VEBER, J. a kol. *Management - základy, prosperita, globalizace*.
Management Press, Praha 2000, ISBN 80-7261-029-5

Seznam obrázků

obrázek 1 – Proces komunikace.....	13
obrázek 2 – Logo společnosti	39
obrázek 3 – Síť produktovodů	41
obrázek 4 - Organizační struktura společnosti.....	43
obrázek 5 - Organizační struktura středisek	45
obrázek 6 - Střediska a produktovody	46
obrázek 7 - Pohled na středisko Střelice.....	48
obrázek 8 - Organizační struktura střediska Střelice	51
obrázek 9 – Skladový příkaz.....	55
obrázek 10 - Potrubní rozvody.....	57
obrázek 11 - Nádrže a amatura	58
obrázek 12 - Norná stěna	58
obrázek 13 - Havarijný plán	59
obrázek 14 - Firemní intranet.....	60
obrázek 15 - Plán preventivní údržby	62
obrázek 16 - Příkaz vedoucího střediska	63
obrázek 17 - Vzor objednávkové obrazovky	67
obrázek 18 - Schéma objednávkového systému	68

